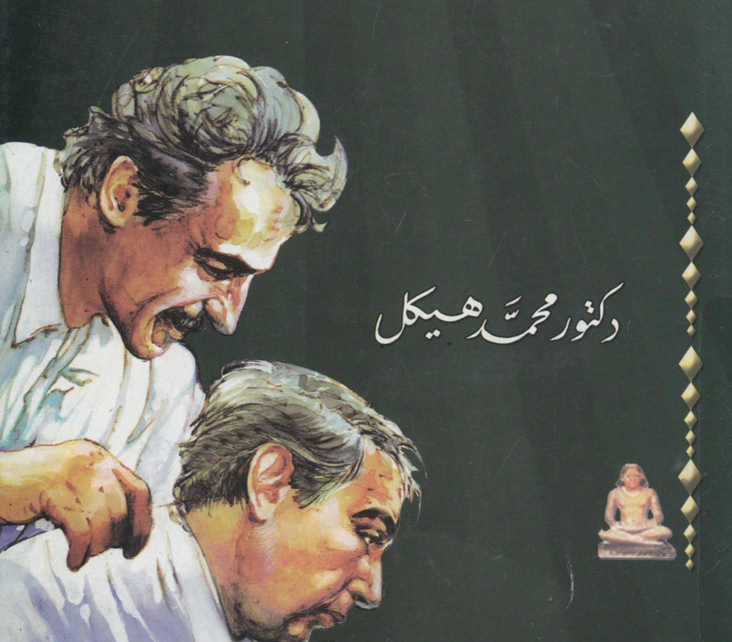
مهارات الحوار

بين التحدث والإنصات

دكتور محمد هيكل



للفنان


مهارات الحوار
بين التحدث والانصات

هيكل، محمد.

مهارات الحوار بين التحدث والإنصات/ محمد هيكل. ـ القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠١٠.

٣٣٦ ص ؛ ٢٤ سم .

تدمك ١ ٣٠٢ ٤٢١ ٩٧٧ ٩٧٨

١ ـ الاتصال ـ علم النفس.

رقم الإيداع بدار الكتب ٧٠٨٤/ ٢٠١٠

I. S. B. N 978 - 977 - 421 -302 -1

ديوى ١٥٣,٦

مهارات الحوار

بين التحدث والإنصات

دكتور محمد هيكل



الهيئة المصرية العامة للكتاب
٢٠١٠

الإخراج الفنى: **مادلين أيوب فرج**

تصميم الغلاف: **صبرى عبد الواحد**

■ الإنسان المفكر الذى لا يستطيع التعبير عن نفسه يصبح على نفس مستوى هؤلاء الذين لا يفكرون

■ الإنسان الحكيم يعرف متى يتكلم ومتى يصمت وينصت



مهارات

التحدث + الإنصات

● **مقدمة:**

ـ تقوم حياة الإنسان كلها.. سواء أكانت الحياة الخاصة الشخصية أو الحياة العامة المرتبطة بالعمل على اختلاف ألوانه ومجالاته على الاتصال بالآخرين.

ـ ويحتاج الاتصال بالآخرين إلى معارف ومعلومات وقواعد ومهارات وقدرات ووسائل وأساليب عديدة غير أن أهم هذه المهارات فى رأينا هى مهارات الحديث والإنصات.

ـ إن الحديث والإنصات للآخرين هو أساس حياتنا وهى أساس المعرفة والمعايشة مع الآخرين بل هى أساس حب الحياة وحب الآخرين.

ـ تخيل نفسك لا تتحدث لأحد ولا تنصت لأحد فهل لحياتك معنى؟!

ـ إن مهارات التحدث والإنصات جد خطيرة ومهمة جدًا على جميع المستويات على النحو الآتى:

● **بالنسبة للمستوى البشرى:**

- إن مهارات التحدث والإنصات مهمة جدًا على المستوى الفردى أو الشخصى، وعلى المستوى الأسرى، وعلى مستوى مواقع العمل أو الإدارة وعلى مستوى الدولة بل وعلى مستوى العالم.

● بالنسبة لمستوى المجالات والأنشطة:

- إن مهارات التحدث والإنصات تستخدم فى جميع المجالات والأنشطة الزراعية، التجارية، الصناعية، السياسية، الإدارية، الأمنية، والعسكرية... إلخ.

● بالنسبة للمستوى العلمى:

يقصد بالعلم مجموعة المعارف والمعلومات والقواعد النظرية والمفاهيم التى تستخدم فى حياتنا لإشباع حاجاتنا على الوجه الصحيح للارتقاء بالمجتمع.

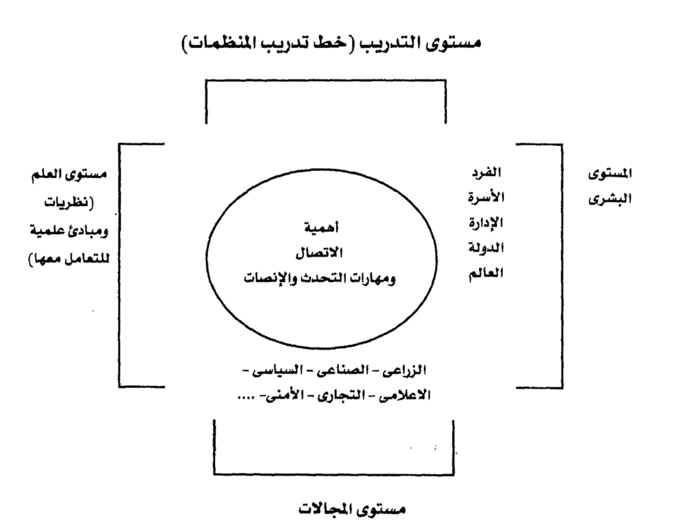
والملاحظ أن هناك عدة علوم مرتبطة بمهارات التحدث والإنصات.. منها علم الاتصال بالآخرين، علم التفاوض وعلم المراسم والإتيكيت وعلم العلاقات العامة وعلم التعامل والسلوك مع الآخرين وغيرها من العلوم التى لا تقع تحت حصر.

● بالنسبة للتدريب والتنمية:

يقصد بالتدريب إكساب أو تنمية المتدرب بالمعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية التى تساعده على إتقان عمله فى علاقته بالآخرين.

والملاحظ بحكم عملنا وخبرتنا الطويلة فى مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنطقة العربية أن خطط التدريب الخاصة بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية تتضمن العديد من البرامج التدريبية ذات الصلة بمهارات التحدث والإنصات وبصفة خاصة مهارات الاتصال والتفاوض والتعامل مع الآخرين غير أنها لم تمنح الاهتمام الكافى بمهارات التحدث والإنصات على وجه التحديد.

- ويوضح الشكل التالى الأبعاد الأربعة لأهمية وخطورة مهارات التحدث والإنصات كأدوات فى عملية الاتصال بالآخرين على المستويات السابق عرضها كافة.

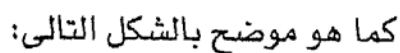


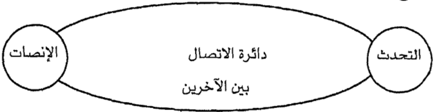
مستوى المجالات

● **العلاقة بين مهارة التحدث ومهارة الإنصات:**

- إن التحدث والإنصات هما وجهى عملة واحدة وبينهما علاقة تأثير وتأثر متبادل ومتكامل ولاشك أن قدرة الإنسان على الكلام هو وليد قدرته على الاستماع والإنصات.

ولاشك أنه كلما سمع الإنسان أكثر زادت ثروة معلوماته ومعارفه أكثر واستطاع أن يعبر عن نفسه ويتحدث للآخرين بشكل أفضل.


كما هو موضح بالشكل التالى:



ولا تواصل بين البشر بدون متحدث (مرسل) ومنصت (مستقبل) وعن طريقهما يتحقق التفاعل بين البشر وتتم العلاقات الإنسانية بين الناس أيا كان موقعهم أو مراكز هم فى الحياة.

● **تقسيم:**

سوف تقسم خطة الدراسة فى هذا المجال إلى ثلاثة أبواب رئيسية على النحو الآتى:

١ ـ مهارات الاتصال.

٢ ـ مهارات الحديث.

٣ ـ مهارات الإنصات.





الباب الأول

مهارات الاتصال والحوار مع الآخرين

«الكلمة الطيبة صدقة

وأفضل الصدقة

صدق اللسان»

صدق رسول الله ﷺ



مقدمة

اذهب إلى الناس
عش معهم
تعلم منهم
حبهم
ابدأ من الذى يعرفوه
وأسس على ما لديهم
وعندئذ ستكون حسن القيادة:
عندما ينتهى العمل وتنجز المهمة
سيقول الناس
نحن عملنا هذا بأنفسنا
لوتو - الصين

• الاتصال يعنى.. التواصل

والمشاركة

والانضمام

والاهتمام

والحياة

• التواصل مع الناس خطر

وعدم التواصل أخطر

• اصغ كثيراً.. تكلم قليلاً.. تتعلم كثيراً

• كثيراً ما ندمت على كلامى

ولم أندم أبداً على صمتى وإصغائى!


آلوه ناولينى الملح يا حبيبتى
آلوه .. إتفضل ياحياتى

أهميـة...
مهارات الاتـصال الفعّال....
وأثـرها فى التعامل مع الآخريـن...



إن الاتصال فى العلاقات الإنسانية يتشابه بالتنفس للإنسان كلاهما يهدف إلى استمرار الحياة.

(المعالجة النفسية فرجينيا ساتير)



• أهمية الاتصالات:

أولاً: تعتبر الاتصالات أساس أو عماد حياتنا اليومية، فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر، بشكل يمكن أن نعتبر الإنسان مركز معلومات متنقل مع مراكز أخرى يرسل إليها ويتسلم منها، فالاتصالات هى «الجسر الذى يصل الإنسان بالآخرين».

ثانيًا: وإذا انتقلنا إلى منظمات الأعمال نجد أن نجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الاتصال بالآخرين، فالاتصالات هى المفتاح إلى فعالية الإدارة، أو هى المركبة التى تسمح للمدير أن ينجز كل مهامه الوظيفية، فلكى يخطط بنجاح، يجب أن يتوفر لديه القدرة على توصيل رؤيته بشكل سليم إلى العاملين، ولكى ينظم بنجاح يجب أن يشجع انسياب الاتصالات من أعلى إلى أسفل وبالعكس، بجانب الاتصالات على نفس المستوى الإدارى، ولكى يقود بنجاح يجب أن يوجه العاملين إلى الأهداف المطلوبة، ولكى يراقب بنجاح يجب أن يتصل بالمرءوسين ليتابع التقدم فى الأداء مؤكدًا على تحقيق الأهداف ويتدخل بالتصحيح اللازم.

إن المشكلة الأولى فى العملية الإدارية هى مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار، والتأثير فى سلوك الأفراد والجماعات.. ونتعرض فيما يلى لأهمية الاتصالات من عدة جوانب مهمة هى:

١ - أهمية الاتصال فى ممارسة المدير لوظائفه:

إحدى صفات المدير الناجح تخصيص جزء كبير من وقته للاتصالات بصورها المختلفة، حتى يتيح الفرصة لتدفق أكبر قدر ممكن فى البيانات والمعلومات التى تمكنه من ممارسة وظائفه.

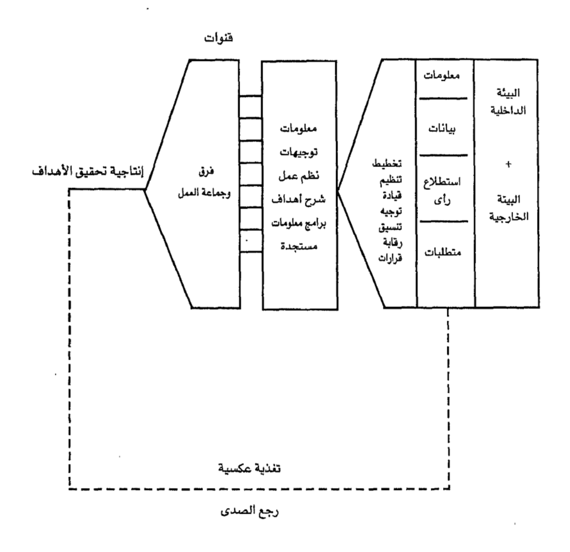
فالتخطيط يحتاج للبيانات والمعلومات المتدفقة من جميع جوانب المنظمة ومن البيئة المحيطة بها، حتى يمكن تحديد الأهداف ورسم السياسات بالكفاءة المطلوبة.

والتنظيم يحتاج إلى الاتصالات لجمع بيانات ومعلومات حتى تتم ممارسته بطريقة مرتبة من حيث: تحديد الهدف، وتقسيم العمل إلى أنشطة جزئية، وتجميع الأنشطة فى مجموعات، وتحديد الواجبات التى يجب على كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة أدائها، وإسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين، وتفويض السلطة اللازمة لهم.

والتوجيه هو أكثر الوظائف التى تحتاج إلى استخدام الاتصالات. نظرًا لأنه يهدف إلى التأثير فى سلوك الأفراد وتوجيههم لتحقيق أغراض المنظمة.

والرقابة لا تتم إلا بواسطة جمع البيانات والمعلومات التى تستخدم لتحديد المعايير الصحيحة، وقياس ما تم تنفيذه لاكتشاف أى انحرافات، والقيام بالاتصالات لمعرفة أسباب تلك الانحرافات، وكيفية تصحيحها أو تعديل الخطط فى المستقبل.

والاتصال بالمفهوم السابق عملية أساسية ورئيسية فى إدارة المنظمات وتحقيق الأهداف. فممارسة العملية الإدارية (تخطيط - تنظيم - وقيادة - توجيه - تنسيق - رقابة وقرارات) يستلزم توافر الكم المناسب المتكامل من المعلومات والبيانات التى يتم نقلها إلى مراكز اتخاذ القرار والتى بدورها تقدم أوامر، توجيهات، نظم العمل، إجراءات، برامج، شرح للأهداف، معلومات مستجدة... إلخ، إلى فرق جماعة العمل. كما يتضح لنا من الشكل التوضيحى:



وهكذا فإن للاتصالات أهمية كبيرة لأية منظمة فهى:

وسيلة رئيسية لتوجيه سلوك الأفراد تجاه الأهداف المرغوبة
توفير البيانات والمعلومات ونقلها إلى مراكز اتخاذ القرار
التقريب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحيد أنماط العمل
نقل أفكار وانعكاسات العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات
الربط بين مراكز وضع السياسات والأهداف والقرارات وجماعة العمل مما يحقق الاندماج والمشاركة

والاتصالات لها أهمية فضلاً عن ذلك فى المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة فى السوق أو البيئة المحيطة.

فالمنظمة كنظام اجتماعى مفتوح هى وحدة اجتماعية لا تعيش منعزلة عن البيئة، تحصل منها على مدخلاتها وتنتج لها مخرجاتها وتتمثل المخرجات فى سلع أو خدمات يجب أن تقدم بشكل يتفق والمتطلبات أو الحاجات المستحدثة يفقد المنظمة ـ كوحدة اجتماعية ـ مبررات وجودها ويهددها بالفناء ومن هنا تلعب الاتصالات بأنواعها المختلفة مع البيئة الاجتماعية المحيطة دور مهم، إذ أن أى خلل أو عيب فى قنواتها ونظامها يمكن أن يهدد بقاء واستمرار المنظمة.

- **الاتصال ودور الإدارة:**

ـ يمكن النظر إلى الإدارة على أنها المركز العصبى لتدفق المعلومات.

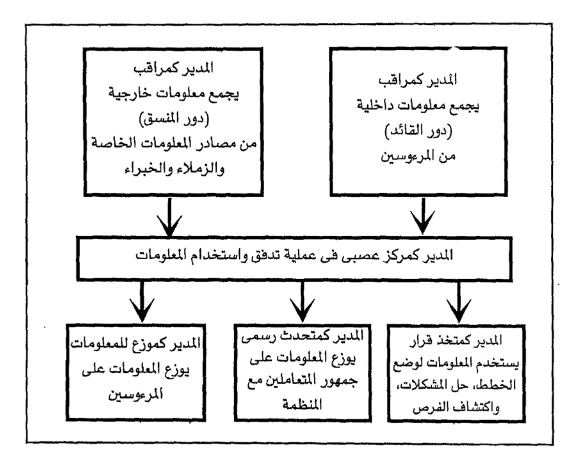
ـ يصور الشكل التالى المدير على أنه نقطة الارتكاز فى عملية تدفق واستخدام المعلومات.

- إن نجاح المدير فى هذا الدور يتوقف على قدرته على إرسال واستقبال المعلومات، وفى الوقت ذاته على قدرته على القيام بدور المراقب والموزع والمتحدث الرسمى ومتخذ القرار بشأن هذه المعلومات.

- للقيام بهذه المسئوليات، يجب على المدير أن يكون قادراً على جمع المعلومات المناسبة من مصادرها الداخلية والخارجية (دور المراقب)، توزيع هذه المعلومات داخل وحدته (دور الموزع)، من خلال اتصالات خارجية (دور المتحدث الرسمى)، واستخدام هذه المعلومات لحل المشكلات واكتشاف الفرص (دور متخذ القرار).

- هذه الأدوار تنفذ على نطاق واسع من خلال الاتصال الشخصى المباشر بين المديرين وغير المديرين.

الاتصال ودور الإدارة



● **الاتصال ودور الإدارة:**

- أظهرت البحوث أن ٨٠٪ من وقت المدير يستهلك فى الاتصالات الشفهية.

- ففى دراسة قام بها هنرى منتزبيرج، حول كيفية استغلال المديرين لأوقات العمل، كانت النتائج التالية:

٦٩٪ مقابلات

٦٪ اتصالات تليفونية

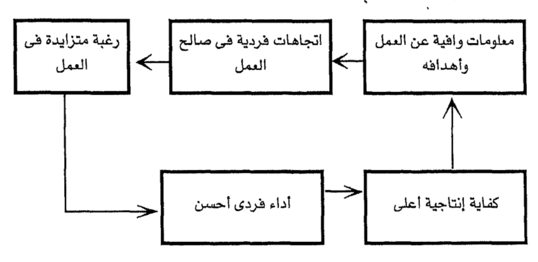
٣٪ تفقد العمل

٢٢٪ عمل مكتبى

١٠٠

أهمية الاتصالات فى زيادة الإنتاجية:

تلعب الاتصالات دورًا كبيرًا فى زيادة الإنتاجية بالمنظمة.. ويظهر ذلك من الشكل التالى:



إلا أن نجاح الاتصال فى زيادة الإنتاجية لا يتم بمجرد تبادل البيانات والمعلومات، لكن لابد أن يكون هناك وضوح فى اتجاه الاتصال بحيث يكون صحيحًا ومحددًا، علاوة على وجود علاقة بين مضمون الاتصال وبين الهدف المحدد له.

أهمية الاتصالات فى اتخاذ القرارات:

إن الفارق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة ما هو إلا انعكاس للفارق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم، وعدم قدرة الثانية على اتخاذه.. ويتوقف اتخاذ القرار بالشكل السليم على كمية ودقة البيانات والمعلومات المتاحة، والاتصالات الجيدة هى الأسلوب الفعال لتوفير هذه البيانات والمعلومات، وبالتالى يمكن القول إن جوهر اتخاذ القرارات هو الاتصالات التى يستخدمها متخذ القرار فى جميع خطواته.

- إن مواقف الحياة الاجتماعية الخاصة أو العملية الإدارية تقتضى الاتصال الشفهى بين جميع المستويات. ومن الصعوبة بمكان أن نتحدث أو تناقش أو نفسر أو نشرح أو نرفض أو نقبل أى شىء دون استخدام التحدث والإنصات.

- إن حياة الإنسان عموما تقوم أساسًا على الاتصال الشفهى والذى يقوم بدوره على التحدث والإنصات ونحن نستخدمهما أكثر مما نقرأ أو نكتب فى صور معاملاتنا كافة مع الآخرين من الناس.

- إن التحدث والإنصات من الركائز الأساسية لبناء شخصية الإنسان وتحديد مستواه الفكرى والعلمى والثقافى والمستوى الحضارى ولا أدل على ذلك من حكم الناس على طريقة وأسلوب القيادات المجتمعية أو المحلية فى التحدث أو الإنصات إلى الآخرين.

- إن مهارات التحدث والإنصات تزداد أهميتها طرديا مع مستوى الخبرة والأمية والجهل بالقراءة والكتابة فى المجتمع.

مفهوم الاتصال

ما هو الاتصال؟



● **مفهوم الاتصال:**

للوقوف على مفهوم الاتصال نعرض هنا لعدد من المفاهيم على النحو الآتى:

*** يقصد بالتواصل اصطلاحاً:**

هو سلسلة من السلوك اللفظى وغير اللفظى المقصود والمخطط له - يحدث بين شخصين (مرسل ومستقبل/ متحدث ومستمع) أو أكثر يؤدى إلى تعديل سلوك أو اتجاه أو تبادل خبرات أو معلومات.

*** ويقصد بالاتصال اصطلاحاً:**

هو تبادل مشترك للحقائق والأفكار أو الآراء أو الأحاسيس بين شخصين مما يتطلب عرضا أو استقبالاً (تحدث وإنصات) يؤدى إلى التفاهم المشترك بين الأطراف كافة لتحقيق هدف معين.

*** ويقصد بالمهارة:**

قدرة الإنسان على القيام بالعمل بأسرع ما يمكن بسهولة ويسر ودقة وإتقان.

*** ويقصد بالاستماع:**

هو أسبق الحواس وأساس بناء شخصية الإنسان - التحدث والقراءة والكتابة - وهو أبو الملكات الإنسانية.

والإنصات إلى المتحدث يتضمن الفهم والتفسير والتقويم بما يكفل اندماجه فى العملية التواصلية والتركيز والانتباه لمعنى الرسالة لتحقيق هدف معين.

*** ويقصد بالتحدث:**

هو التعبير الشفهى أى التكلم ونقل المعلومات والمشاعر والأفكار بين طرفين لتحقيق هدف معين وقد يتخذ صور الحوار أو المناقشة أو المناظرة أو المقابلة أو الاجتماع.

* **ويقصد بالسؤال:**

هو طلب الحصول على المعلومات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو مشاعر أو ميول أو اتجاهات لتحقيق هدف معين.

* **الإعلام:**

هو نقل الأخبار والمعلومات التى تهم الجمهور فى وقت معين بحيث يكون الخبر مستكملا لعناصره الفنية من حيث الدقة والصدق والصراحة والأهمية والموضوعية بهدف تنوير الأذهان وتثقيف الرأى العام للجمهور والارتقاء به.

* **الإعلان:**

هو جميع الجهود الاتصالية غير الشخصية التى تقوم بها المنظمات الحكومية وغير الحكومية بهدف تعريف الجمهور بمعلومات معينة عن منتج أو حثّه على القيام بسلوك معين. ويدفع عن هذه الجهود مقابلاً فى دور النشر المختلفة.

* **الدعاية:**

هى جهود اتصالية مقصودة ومدبرة يقوم بها الداعون لنقل معلومات أو نشر أفكار أو اتجاهات معينة يتم صياغتها لإحداث التأثير المقصود للسيطرة على الرأى العام والتحكم فى سلوك الجماهير.

وهى لا تقدم الحقائق كاملة وقد تستخدم الأكاذيب والشائعات والمعلومات المضللة غير الصحيحة لتحقيق الأهداف المدبرة.

* **العلاقات العامة:**

جهود اتصالية مقصودة ومخططة ومستمرة لإقامة الفهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها وقد تستخدم وسائل الاعلام المختلفة لتكوين الصورة الذهنية الممتازة لدى الجماهير.

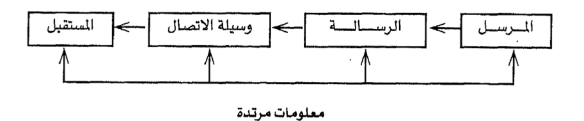
● مفهوم الاتصال فى الإدارة:

تعتبر عملية الاتصالات العصب الحيوى للمجتمع بصفة عامة وللمنظمة بصفة خاصة. إذ هى التى تبعث الحياة فى أطرافها وتدفعها نحو تحقيق أهدافها..

وعدم توفر نظام فعال للاتصالات يجعل المنظمة جامدة رغم توافر مقوماتها كمنظمة، ولذلك يطلق عليها البعض (قلب الإدارة).

وتعنى عملية الاتصال Communication نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار أو الشكاوى أو التعليمات.. إلخ من شخص (أو عدة أشخاص هو المرسل أو المتصل إلى شخص آخر (أو عدة أشخاص) هو المستقبل أو المتصل به باستخدام وسيلة اتصال معينة لتحقيق هدف معين.

ومن التعريف السابق للاتصال، يمكن توضيح عناصر الاتصال فى الشكل التالى:



معلومات مرتدة

وكما هو موضح، فإن عملية الإتصال لا تعتبر قد أدت الغرض منها إلا إذا نتج عنها معلومات مرتدة (أى استجابة معينة) قد يترتب عليها إعادة عملية الاتصال مرة أخرى وذلك لتحقيق أفضل استجابة لدى المستقبل.

- **خصائص عملية الاتصال:**

إن الاتصالات هى عصب حياة المجتمعات والمنظمات وهى تتسم بالصفات الآتية:

١ - إنها عملية اجتماعية:

حيث إن الإنسان يعيش فى جماعات تحركها مجموعة من العوامل المتداخلة والعلاقات المتباينة من الأقوال والأفعال والاتصالات بين الناس وبعضها والرؤساء والمرءوسين والزملاء بالمنظمات.

٢ - إنها عملية نفسية وروحية:

حيث إنها تتطلب قدرا مناسبا من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين وميولهم وثقافاتهم وحاجاتهم وكل هذه الأمور تدعم الشعور بالرضا والاستقرار النفسى ورفع الروح المعنوية.

٣ - إنها عملية إدارية:

حيث إنها تتم بين العاملين وبعضهم لتحقيق أهداف المنظمة.. ولا تستطيع أن نتصور قيام منظمة بعملها وتحقيق أهدافها دون وجود اتصالات داخلية أو خارجية. ولهذا يطلق على الاتصالات «قلب الإدارة» وأساس اتخاذ القرارات.

٤ - إنها عملية هادفة:

حيث إن الاتصالات هى أعمال أو أنشطة يقوم بها الإنسان سواء داخل المنظمة أو خارجها ولا يتصور أن تتم الاتصالات دون أن يكون لها هدف محدد لتحقيقه.

٥ - إن الاتصالات تستخدم فى جميع المجالات:

سواء أكانت اجتماعية أو إدارية أو سياسية أو اقتصادية أو زراعية أو إيجابية أو عسكرية... إلخ.

٦ - إن الاتصالات عملية مستمرة:

أى لا تقف عند وقت محدد أو مرحلة معينة بل مستمرة طوال حياة المجتمعات والمنظمات.

٧ـ إن عملية الاتصال إرادية:

ويقصد بذلك أن الناس أو المتصل يتحكم فى عملية الاتصال وكذلك المتصل به. ومعنى هذا أن عملية الاتصال تتم بشكل متعمد ومقصود.. فمن يكتب رسالة أو مذكرة لشخص آخر من المفترض أنه يعلم ويريد كتابة هذه الرسالة لتحقيق هدف معين.

٨ـ إن عملية الاتصال تحتاج إلى طرفين:

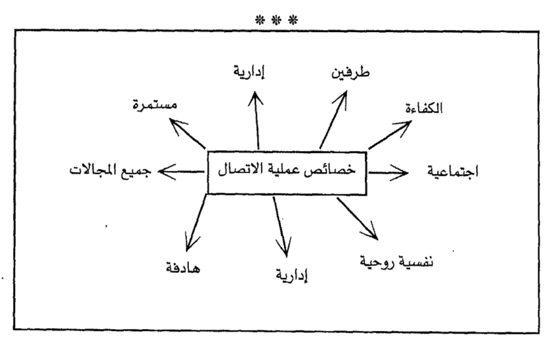
لاشك أن الاتصال ذو الاتجاهين ـ كقاعدة عامة ـ أفضل من الاتصال ذو الاتجاه الواحد.

والسبب فى ذلك هو الحصول على التغذية المرتدة أو معرفة رأى الطرف الآخر المستقبل للرسالة.. وهو رد فعل المتصل به على المرسل وبذلك يكون الاتصال فعالا حيث يقوم الاتصال على الرغبة والود والتفاهم لتحقيق الأهداف.

٩ـ إن عملية الاتصال

ـ وبصفة خاصة التحدث والإنصات ـ توفر الوقت والجهد والتكلفة بما ينعكس على كفاءة حياة الإنسان والمنظمات فى المجتمع لتحقيق الأهداف المطلوبة.

* * *



أنواع الاتصالات

يختلف نوع الاتصال حسب المجال الذى يستخدم فيه، إلا أن من التقسيمات المهمة للاتصالات: الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية.. وسنتعرض لكل منهما بإيجاز:

● **الاتصالات الرسمية:**

وهى التى تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية للعمل ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

١ ـ الاتصال الهابط:

وهو الذى يتم من أعلى إلى أسفل، ويستخدم فى حالات كثيرة مثل: إعطاء الأوامر والتعليمات من الرئيس للمرءوسين، وإبلاغ المرءوس بمستوى تقدمه فى العمل.. إلخ.

٢ ـ الاتصال الصاعد:

وهو الذى يتم من أسفل إلى أعلى، ويستخدم فى حالات كثيرة مثل: رفع التقارير عن سير العمل والإنجازات التى تمت، وإبلاغ الإدارة بمشكلات العمل ومقترحات حلها، وتقديم الشكاوى ورفع التظلمات للإدارة.. إلخ.

٣ ـ الاتصال الأفقى:

وهو الذى يتم على المستويات التنظيمية نفسها أو بين الزملاء، ويستخدم فى حالات كثيرة مثل: تنسيق العمل بين الإدارات، وتبادل المعلومات، وعرض وجهات النظر والآراء والأفكار... إلخ.

● الإتصالات غير الرسمية:

تتم الاتصالات غير الرسمية بأسلوب غير رسمى أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وفقا للتنظيم الرسمى، وتنشأ هذه الاتصالات نتيجة لوجود العاملين فى أماكن متقاربة أو تعرضهم لمشكلات متشابهة أو لسعيهم لتحقيق أهداف مشتركة أو إشباع الرغبات نفسها.. إلخ.

وتأخذ الاتصالات غير الرسمية فى أحيان كثيرة شكل النصح والتحذير وتبادل المعلومات بطريقة غير رسمية أو ودية.

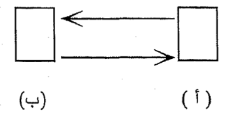
● اتجاه الاتصالات:

قد يكون الاتصال فى اتجاه واحد، أو قد يكون فى اتجاهين، فإذا اقتصر الأمر على أن يبلغ الشخص (أ) رسالة إلى الشخص (ب) دون أن يكون للطرف الثانى حق الرد، كان هذا اتصالاً فى اتجاه واحد. كما فى هذا الشكل:

ويشابه هذا الاتصال فى المنظمة ما يقوم به المدير عند إعطاء أوامره وتعليماته دون أن يكون للمرءوسين فرصة المناقشة.

إن أحد مخاطر هذا الاتصال هو افتراض المرسل أنه إذا قام بنقل الرسالة فيجب أن تستقبل، وأن يستجيب لها المستقبل بالفعل المطلوب ولكن ربما يكون هذا الاتصال حديثًا فى الهواء، ذلك أن عملية الاتصالات لا تقتصر على نقل البيانات والمعلومات فقط، وإنما تشمل أيضا تفسير هذه المعانى من جانب أطراف الاتصال، وهو ما يحدث اختلافًا فى التفسير بين المعنى المقصود عند المرسل والمعنى المفهوم عند المستقبل، ويرجع ذلك إلى اختلاف الناس فى تصوراتهم وإدراكهم للشىء الواحد عند المستقبل، واختلاف إدراك الفرد الواحد من موقف لآخر، وتبعًا لحالته الصحية والنفسية، مع ذلك قد يكون الاتصال فى اتجاه واحد مفيدًا فى بعض الحالات خاصة بالنسبة للأعمال الروتينية أو لحل مشكلات متكررة الحدوث.

أما الاتصالات ذات الاتجاهين فيتمثل فى إعطاء الفرصة للمستقبل فى الرد على المرسل بالاستفسار أو الاستيضاح أو الرفض أو الاعتذار.. إلخ، كما يتضح فى هذا الشكل:



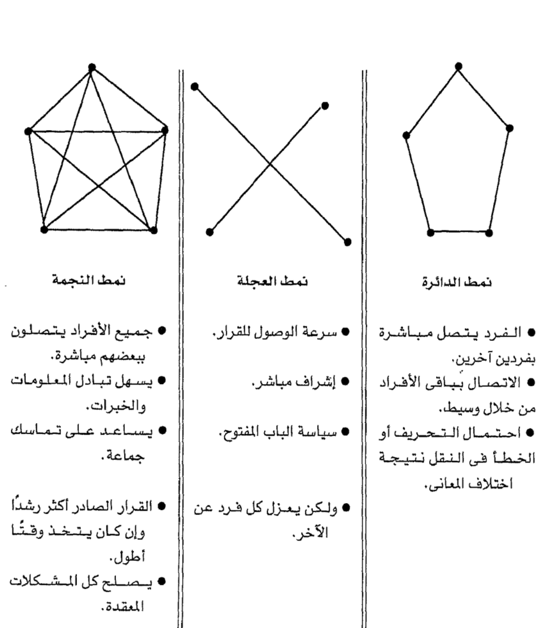
(ب) (أ)

ويتميز الاتصال فى الاتجاهين بدقة المعلومات المتبادلة لإتاحة الفرصة للمستقبل ليناقش ويتفهم ويستوضح، وإصدار أحكام صحيحة على الرسالة، وبذلك ترتفع ثقته بنفسه، إلا أنه فى المقابل يتصف بطول الوقت وكثرة الضوضاء لتدخل المستقبل فى الحديث، وقد يعترض على حديث المرسل، فضلاً عن أن المرسل قد يتعرض للنقد أو للهجوم من جانب الطرف الآخر إذا رأى الأخير خطأ أو قصور فى الرسالة.



• أنماط الاتصال وفرق العمل:

تحدد مجموعات العمل وأنماط الاتصالات وبالتالى فعالية العمل داخل المجموعة. فبنية مجموعات العمل قد تساعد أو تفوق عملية اتخاذ القرار أو تعضدد أو تعوق مشاركة أفراد المجموعة فى عملية اتخاذ القرار كما يتضح من الأمثلة التالية:



نمط الدائرة

- الفرد يتصل مباشرة بفردين آخرين.
- الاتصال بباقى الأفراد من خلال وسيط.
- احتمال التحريف أو الخطأ فى النقل نتيجة اختلاف المعانى.

نمط العجلة

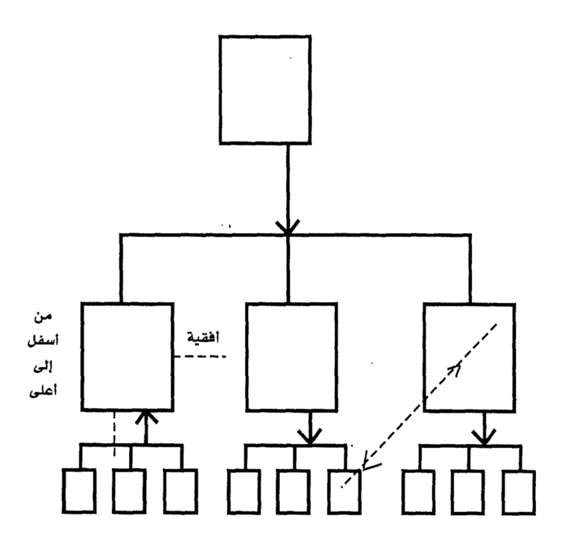
- سرعة الوصول للقرار.
- إشراف مباشر.
- سياسة الباب المفتوح.
- ولكن يعزل كل فرد عن الآخر.

نمط النجمة

- جميع الأفراد يتصلون ببعضهم مباشرة.
- يسهل تبادل المعلومات والخبرات.
- يساعد على تماسك جماعة.
- القرار الصادر أكثر رشدًا وإن كان يتخذ وقتًا أطول.
- يصلح كل المشكلات المعقدة.

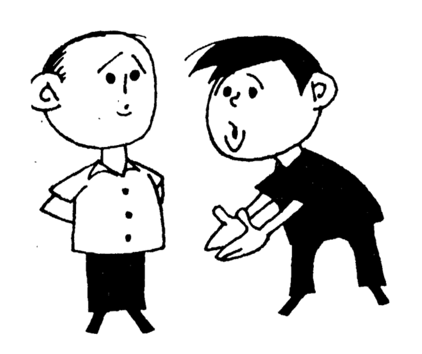
- أنماط الإتصالات فى المنظمة:

يوضح الهيكل التنظيمى للمنظمة خطوط السلطة وهى فى حقيقتها خطوط اتصالات من أعلى وإلى أسفل. إلا أن الاتصالات فى المنظمة لاتتم فقط من خلال خطوط السلطة حيث إن هناك خطوط اتصالات أخرى لا تقل أهمية وإن كانت لاتظهر فى الهيكل التنظيمى مثل خطوط الاتصالات الأفقية ومن أسفل إلى أعلى والموازية كما يتضح لنا فى الشكل التالى:



خطوط الاتصالات (تبادل الاتصالات) فى المنظمة

عناصر ومكونات
عملية الاتصال



• عناصر الاتصال ومكوناته:

يرى البعض أن عناصر الاتصال تشمل ما يلى:

ـ المتصل / المرسل:

وهو الشخص الذى يقوم بنقل الرسالة أو المعلومة وقد يكون الرئيس أوالمرءوس أو الزميل أو العميل... إلخ.

ـ المتصل به/ المرسل إليه / المستقبل:

هو الشخص (أو الجماعة) الذى يتلقى الرسالة ويؤثر فى ذلك شخصية المرسل إليه ودرجة إصغائه وإدراكه ورد فعله على الرسالة.

ـ موضوع الاتصال (الرسالة):

هى المعلومات أو الرسالة أو التوجه أوالقرار أوالاقتراح أو الملاحظة أو الفكرة التى ينقلها المرسل إلى المرسل إليه.

*** وسيلة الاتصال / القناة:**

يقصد بها قناة الاتصال أو الطريقة التى يتم بها نقل المعلومات أو الرسالة.

وقد تكون الحديث الشفهى كما يحدث فى المقابلات أو الاجتماعات.

وقد تكون الكتابة كما فى التقارير أوالكتب الدورية.

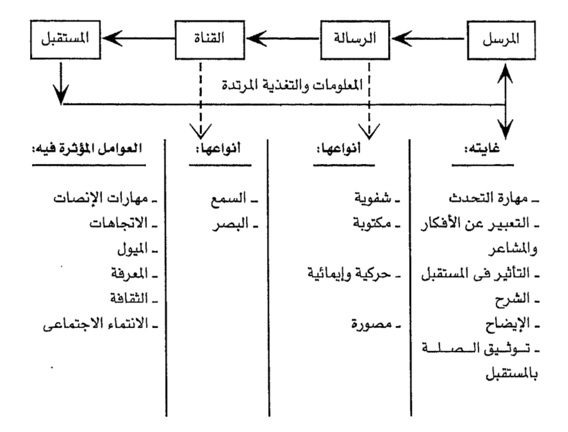
وقد تكون الصورة كما يحدث فى جهاز الأوفر هيد بريچيكتور.

ـ نتيجة الاتصال (التغذية العكسية إرجاع الأثر):

ويقصد بذلك مدى تحقق الهدف من الاتصال ويتضمن هذا رد فعل المتصل به على المتصل. وهل تحقق الاتصال كما يجب أن يكون.

ويلاحظ على هذه العناصر الخمسة أن عدم تحقق إحداها أو بعضها يخل بعملية الاتصال ومن ثم لا تتم بالفعالية المطلوبة وتحدث المشاكل سواء فى المجتمع أو المنظمة.

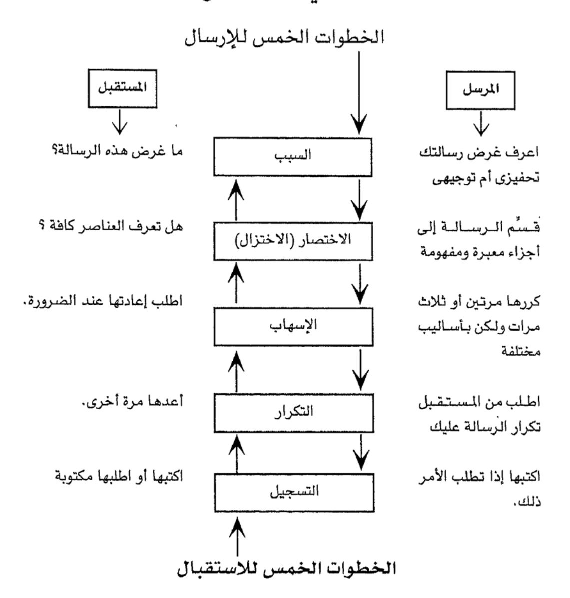
عناصر ومكونات عملية الاتصال..



أساسيات
وقواعد
عملية الاتصال



أساسيات الاتصال



قواعد ومبادئ الاتصال الجيد..

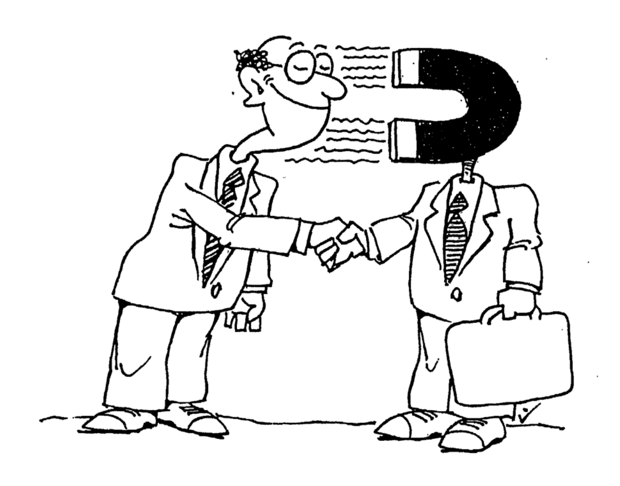
تأكد من:



١ ـ أنك تتكلم بلغة يفهمها الطرف الآخر.



٢ - أنك تتجنب استخدام بعض المصطلحات التى قد لايعرفها الطرف الآخر



٣ ـ إن عملية الاتصال تبدأ بالوجه قبل اللسان.

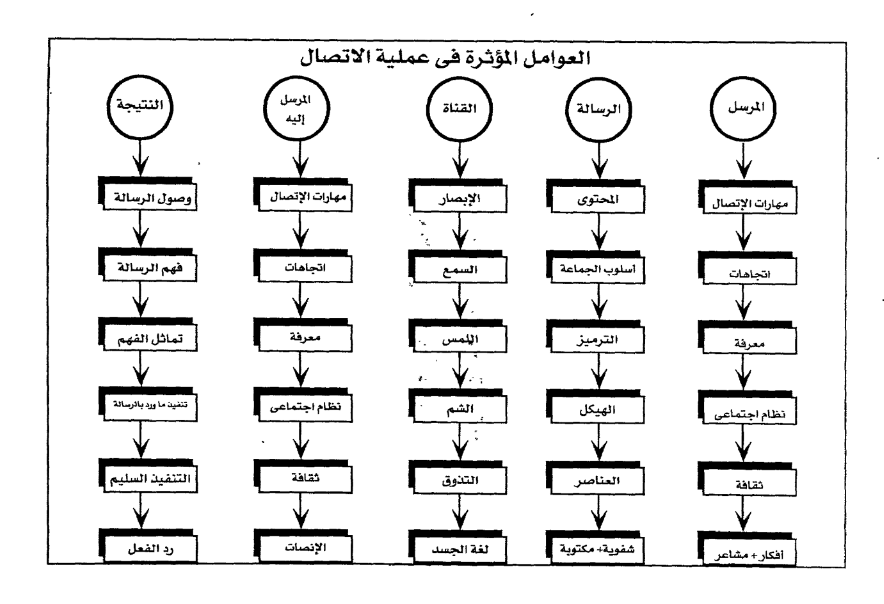


٤ - إن الابتسامة الطبيعية هى المفتاح السحرى لمن يتصل أو يقدم خدمة متميزة للآخرين.



٥ - إن الهدف النهائى لعملية الاتصال هو الفهم المشترك الصحيح بينك وبين الطرف الآخر لتحقيق نتيجة محددة.

العوامل المؤثرة
فى عملية الاتصال



العوامل المؤثرة فى عملية الاتصال
المرسل
مهارات الإتصال
اتجاهات
معرفة
نظام اجتماعى
ثقافة
أفكار + مشاعر
الرسالة
المحتوى
أسلوب الجماعة
الترميز
الهيكل
العناصر
شفوية+ مكتوبة
القناة
الإبصار
السمع
اللمس
الشم
التذوق
لغة الجسد
المرسل إليه
مهارات الإتصال
اتجاهات
معرفة
نظام اجتماعى
ثقافة
الإنصات
النتيجة
وصول الرسالة
فهم الرسالة
تماثل الفهم
تنفيذ ما ورد بالرسالة
التنفيذ السليم
رد الفعل

أنماط القادة
فى عملية الاتصال

أنماط القادة
فى عملية الاتصال

- **أنماط القادة بالنسبة لعمية الاتصال:**

يتخذ القادة والرؤساء والمديرين أحد الأنماط الآتية بالنسبة لعملية الاتصال: -

١ - النمط السلبى:

ويرى أنه مجرد ساعى بريد فى عملية الاتصالات ينقل الرسالة من المرءوسين إلى الرؤساء لاتخاذ اللازم.

٢ - النمط الإنسانى:

ويرى أنه يجب الاستماع إلى المرءوسين.

٣ - النمط الوسط:

ويرى أنه يتكلم ويستمع بشكل معقول.

٤ - النمط المستبد:

ويرى أنه يتكلم والآخرون ينصتون.

٥ - النمط الفعال:

ويرى أنه ينصت للآخرين ويتحدث إليهم لتحقيق التفاهم وليقنعهم لتحقيق هدف محدد.

* * *

أساليب وطرق الاتصال

أساليب وطرق الاتصال

اتصال شفوى

* يتم وجهًا لوجه بين المرسل والمستقبل.
* تقوى روح التعاون والصداقة.
* تزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما فى الصدور..
* يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعَّال فى تقريب المفاهيم.
* سرعة تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد.
* يستخدم فى تبادل المعلومات وحل المشكلات.

مثل:

* المقابلات الشخصية.
* المكالمات التليفونية.
* اللجان والاجتماعات والمؤتمرات.
* المحاضرات.

الاتصال غير اللفظى

* هو لغة الجسد مثل الإرشادات.
* يوضح ردود الفعل العكسية.
* هو اللغة الصامته
* مؤثر فى الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات.
* يتم عبر الحواس الخمسة.
* له أثره البالغ لدى الموظفين ذوى الكفاءات والثقافة العالية.
* الكلمات قد تكذب ولكن لغة الجسد نادراً ما تكذب.

مثل:

* الإيماءات.
* حركات الوجه.
* السكوت . الغضب والانفعال.
* السلام باليد.
* الابتسامة.
* الملاحظة.
* حركات العين
* التنفس

اتصال كتابى

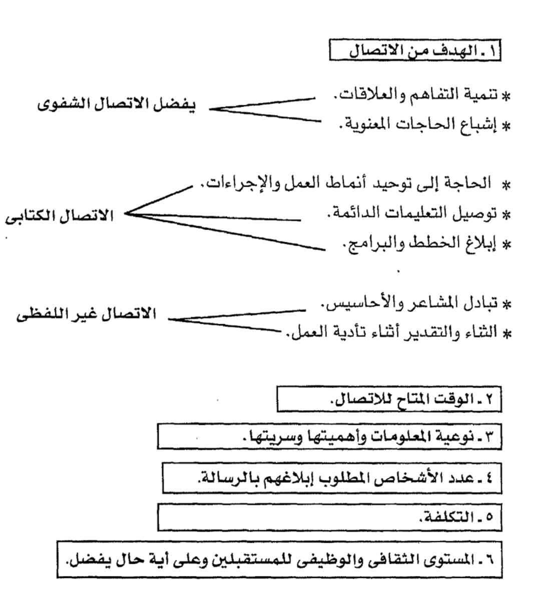
* يتم عن طريق الكتابة.
* يسهل الرجوع إليها لتحديد المسئوليات.
* توثيق المعلومات للاستفادة بها فى المستقبل.
* يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين.
* يعاب عليه سوء فهم الرسالة أحيانًا ولذلك يجب أن يعزز بشرح للموضوع.

مثل:

* التقارير.
* المذكرات.
* المنشورات.
* الشكاوى.
* اللوحات البيانية.
* وسائل الإيضاح البصرية.
* جريدة العمال والجرائد الحائطية.

«كلما كبرت كلما قل اهتمامى بما يقول الناس انظر فقط إلى ما يفعلونه».

العوامل المؤثرة على اختيار الأسلوب أو بطريقة الاتصال



* استخدام أكثر من أسلوب.

* استخدام أكثر من حاسة.



وسائل الاتصال

كثيرًا ما تلعب وسيلة الاتصال دورًا أساسيًا فى نجاح عملية الاتصال أوفشلها. لذلك يجب على المدير عند إجراء اتصالاته - أو حتى المرءوس عند اتصاله برؤسائه أو زملائه - أن يختار وسيلة الاتصال التى تتناسب ورسالته وتلقى قبولاً لدى مستقبلها.. وبالرغم من أن الوقت الحاضر شهد - وما زال - تقدمًا هائلاً فى وسائل الاتصال،فإن العمل الإدارى ما زال يعتمد على الوسائل التقليدية للاتصال.

ومن الأساليب المستخدمة فى الاتصال بين الإدارة والعاملين (الاتصال من أعلى إلى أسفل): الندوات والاجتماعات، والكتيبات والمجلات، والتعليمات والقرارات وقواعد العمل، والتقارير المنشورة والإعلانات، والتليفون... إلخ.

ومن الأساليب المستخدمة فى الاتصال بين العاملين والإدارة (الاتصال من أسفل إلى أعلى): نظم الاقتراحات والشكاوى، والتقارير المرفوعة إلى أعلى، والاقتراحات، والاجتماعات، والتليفون... إلخ.

ومن الأساليب المستخدمة فى الاتصالات الأفقية: الاجتماعات، واللجان، والتليفون... إلخ.

* * *

كيف تتم عملية الاتصالات؟

تتكون عملية الاتصالات من عنصرين أساسيين، هما:

- إرسال المعلومات.
- استقبال المعلومات.

١ - إرسال المعلومات:

إن الاتصالات الهادفة تعتمد أساسًا على تكوين فكرة لدى المرسل، حيث يجد من الضرورى أن ينقلها إلى آخر (آخرين). ولكى تكون الاتصالات مفيدة يجب أن يكون هناك هدف واضح ومحدد من وراء توصيل الفكرة إلى المستقبل. وهذا يعنى أن الفرق بين الاتصالات الهادفة والاتصالات غير الهادفة يكمن فى أن الأولى تتم لتحقيق هدف معين، مثل تزويد المستقبل (المستقبلين) بمعلومات ضرورية لتعليمهم أو لمساعدتهم على القيام بواجبات وظائفهم، وينقل المرسل رسالته للآخرين من خلال استخدام عدة أساليب مثل: -

- اللغة.
- الصور
- الفعل.. مثل المصافحة.. والابتسامة..
- لغة الجسد.. مثل إشارات الوجه واليدين والعينين.

والمشكلة الرئيسية التى تواجه طرفى الاتصال هى معانى الكلمات الأمر الذى قد يؤدى إلى اختلاف المعنى بين كل من المرسل والمستقبل، ولذلك من الضرورى

أن يتبنى المرسل الناجح أثناء صياغته لعباراته توضيح الأفكار أو التركيز عليها، مبتعدًا عن التلاعب بالألفاظ واستخدام الكلمات التى تحمل أكثر من معنى فى صياغته وأن تصاغ الكلمات والعبارات بالأسلوب الذى يفهمه المستقبل.

وإذا وجد المرسل ـ كما يحدث فى التدريب والبيع ـ أن استخدام الصور يساعد فى فهم الفكرة وتحديد معانى الكلمات والعبارت بطريقة أسهل دقة، فإنه من الضرورى أن يعزز رسالته المكتوبة بمجموعة من الصور والرسوم التعبيرية والخرائط والأشكال البيانية، كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وإذا كانت الرسالة عبارة عن محادثة شفهية، فمن المناسب أن يستخدم المرسل الشرائح الفوتوغرافية والشفافيات والمعلقات التى تحمل الصور المختلفة التى تزيد من إيضاح الرسالة، كما أنه من الممكن أن يلجأ إلى عرض النماذج المجسمة والعينات إذا كان ذلك ممكنًا، فكل هذه الوسائل تساعد المرسل على توضيح فكرته للمستقبل (المستقبلين) دون أن يكون هناك احتمالات لسوء الفهم الذى يؤدى إلى فشل الاتصال.

٢ ـ استقبال المعلومات:

لا يعنى نجاح المرسل فى تكوين أفكاره وصياغة فكرته صياغة جيدة مستخدمًا كل الأساليب المناسبة لنجاح توصيل المعلومات، أن الاتصال قد نجح، فهناك الجانب الآخر الذى يقع على عاتق المستقل، وهو لا يقل أهمية عن دور المرسل فى نجاح الاتصال، فإنصات المستقبل وتركيز انتباهه يمثل الجانب الثانى الرئيسى فى وصول الفكرة إلى ذهنه، ومن ثم تفسيرها والحصول على معانيها كاملة. فواجب المستقبل هنا هو الإنصات التام والتفاعل مع المرسل وإعطائه تغذية مرتدة حقيقية فى وقتها المناسب، لكى يساعده على إتمام مهمته فى نجاح عملية الاتصال.

• الاتصالات الشفهية والاتصالات المكتوبة ولغة الجسد:

يمكن للمرسل أن يرسل معلوماته إلى المستقبل (المستقبلين بإحدى الطرق الثلاث الآتية):

١ ـ الطريقة الكتابية:

وفيها يقوم المرسل بإعداد رسالته على شكل تقرير أو مذكرة أو رسالة مكتوبة يرسلها إلى المستقبل أو المستقبلين دون أن تكون هناك فرصة لمواجهته معهم، وهذه الطريقة تتسم بالصعوبة إذ أن المرسل عليه أن يتصور المستقبل أو المستقبلين ومدى مستواهم العلمى والثقافى والاجتماعى وخلفيتهم عن الموضوع واتجاهاتهم الخاصة به، دون أن يكون هناك فرصة للاستفادة من التغذية المرتدة التى يبينها المستقبل إذا لم يفهم الرسالة أو إذا أراد أن يؤكد على شىء منها لأن الكاتب يكتب منفردًا والقارئ يقرأ منفردًا ولا يلتقيان أبدًا إلا من خلال الرسالة المكتوبة وتصبح الاتصالات المكتوبة ضرورية عندما يكون عدد المستقبلين كبيرًا أو عندما نريد أن نوثق الرسالة بحيث لا يستطيع المستقبل أن ينكر معرفته بالمعلومات. وسوف نتعرض لمهارات الكتابة الفعالة فيما بعد.

٢ ـ الطريقة الشفهية:

تعرف هذه الطريقة بأنها اتصال ذو اتجاهين لأنها عندما يواجه كل من المرسل والمستقبل بعضهما البعض، وبذلك يتم تبادل الأفكار والمعلومات بينهما وفيها يستطيع المرسل أن يستخدم الأساليب غير اللغوية مثل لغة الجسد أو نبرات الصوت أو طريق الملبس وغيرها..

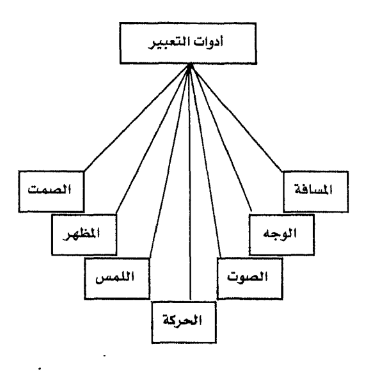
وسوف نعود لمهارات التحدث والإقناع فيما بعد.

٣ ـ طريقة الاتصالات الحركية.. التعبيرات والإيماءات:

تعبيرات الجسم ـ لغة الجسد:

إن ٩٣٪ من مجريات أمور حياتنا تجرى من خلال استخدام التعبيرات والإشارات المعبرة سواء بالأيدى أو بالوجه أو بالرأس أو بالجسم، أو بالقدم... وتستخدم التعبيرات والإشارات فى شرح وإعادة وتأكيد، وتنظيم الاتصالات الشفوية والكتابية.

وتتعامل التعبيرات والإشارات بشكل مباشر مع عواطف واتجاهات مشتركة بين أطراف عملية الاتصال... واستخدامها يختلف وفقًا لثقافة وتكوين وبيئة من تتحدث إليه إذ أن الكثير من الإشارات قد تحمل شيئًا ذا معنى فى العديد من الشعوب إذا لم تتعرف عليها جيدًا.. تدهورت نتائج عملية الاتصال.



وعندما تقوم.. أو تتفاوض أو تتنافس.. فإن صوتك حقًا ينقل العديد من الكلمات.. ولكن لا تنس أن هناك قدرًا كبيرًا من المعلومات تنتقل إلى من تحدثه من خلال مظهرك.. وطريقتك.. وسلوكك الحركى..

وبالتالى فلا تنس أن جسمك يتحدث أيضًا للآخرين. فمن خلال تعبيراتك أنت تؤكد وتوضح كلماتك.. وتؤكد على قدر إخلاصك وصدقك.. وحماسك تجاه متحدثيك.

فأنت فى اتصالك:

- تعطى معلومة.
- تُقنع.

- تُمتع وتحقق منافع.
- تُحفّز.

الأفعال دائماً أقوى من الكلمات:

إذا كان هدفك أن تقنعنى بقضيتك وتستحوذ على اهتمامى تجاه ما تقول فإن عليك أن توائم بين كلماتك وتعبيراتك فليس من المعقول أن تحدثنى عن وجهة نظرك فى موضوع معين دون أن يصحب ذلك حماساً ملحوظاً منك.. فيمكن أن تتحدث وأنت تداعب أوراقك، أو تمضغ لباناً.. أو تعطى انطباعاً لدى من يسمعك بعدم الجدية أو بعدم الصدق فيما تقول وهى رسالة ذات حدين.. فكل ما يسمعونه لا يرونه.. أو العكس تماماً.

وبالتالى فإن الناس لا يحكمون فقط على حديثك بقدر ما يحكمون عليك شخصياً:

- هل أنت حقاً صادق ومخلص فيما تقول وما تقدم؟
- أنت تؤمن تماماً بما تقدمه من منافع وضرورتها فى حل مشكلات الآخرين؟
- هل أنت تهتم بقضية نمو وازدهار شركتك بجدية؟
- هل تثق بنفسك وبشركتك؟

تعبيرات شائعة	المعنى
رفع الرأس وخفضه فى حركة واحدة	الموافقة
تقطيب الجبهة	الاعتراض
اتساع حدقة العين	الصداقة
تقطيب الجبين واتساع حركة العين	الغضب
التحريك لعضلات الوجه	العصبية
الضغط على الأسنان	التوتر
مصمصة الشفاه للأمام	عدم الرضاء
فتح الفم بدرجة كبيرة	عدم التصديق
فتح الفم نصف فتحة	الخوف
مسك الذقن	عدم الراحة

والتعبير الصحيح يضع النقط فوق الحروف للكثير مما تعرض من آراء حيث نقاط التأكيد ... ونقاط عدم الاهتمام... ونقاط التأثير فى الدوافع.. فأنت تصنع بنبرة صوتك وتعبيراتك فواصل، ونقط وعلامات تعجب... تؤثر فى الطرف الآخر مستخدمًا يديك ومستخدمًا تعبيرات الجسم.

ويعتقد الكثيرون أن التعبير هو الصياغة الطبيعية لدرجة حماسك... إذ أن تعبيرات الجسم وحركاته هى التى توضح درجة اهتمامك بالموضوع..

● الإيماءات

هى حركات الجسم المؤكدة لحديثك.. وما تريد أن ترسله من كلمات، والتى تصنعها اليدين والكتفين والذراعين وقد تكون الأقدام.

ولكن... لماذا الإيماءات؟

الإيماءات مصاحبة لنجاحك فى الحديث للآخرين، لأنها:

١ ـ توضح وتؤكد كلماتك.

٢ ـ تجسم أفكارك.

٣ تنقل حماسك للآخرين.

٤ ـ هى أداة مساعدة تؤثر فى نظرة الآخرين لموضوعك.

٥ ـ تضمن مشاركة الآخرين لمشاعرك.

أنواع الإيماءات:

١ ـ الإيماءات الوصفية ـ وهى التى تستخدم لتوضيح حديثك.

٢ ـ إيماءات مؤكدة ـ وتستخدم فى تأكيد المقصود بحديثك.

٣ ـ إيماءات باقتراحات ـ وهى تلك التى تمثل رموزًا لأفكار يمكن أن تساعد الطرف الآخر على الحديث.

٤ ـ إيماءات مشجعة ـ وهى تلك المستخدمة فى حفز الآخرين على إعطاء ردود فعل مناسبة.

* * *

تحليل العلاقات التبادلية بين الناس

يعتبر تحليل العلاقات التبادلية من أهم المهارات المطلوبة عند التعامل والاتصال مع الآخرين، فبدونها لا يمكن إقامة تفاهم بين الأطراف المختلفة لذلك يجب على القادة الراغبين فى التعامل مع الآخرين بشكل فعَّال أن يتلقوا التدريب الكافى لمعرفة ماذا يعنى تحليل العلاقات التبادلية.

(أ) مفهوم تحليل العلاقات التبادلية:

- التبادلات هى التصرفات التى يفعلها أو يقولها الناس بعضهم لبعض، وبالتالى فإن تحليل العلاقات التبادلية هى:
- وسيلة سهلة وفعَّالة فى تحسين وفهم النفس البشرية وزيادة المقدرة على التعامل والاتصال مع الآخرين بشكل يحقق نوعًا من التعاون بين الأفراد.
- محاولة لفهم حقيقة ما يحدث حولنا عن طريق تحليل العلاقات البشرية التى تحدث بشكل يسمح لنا بإمكان التأثير فى التفاعلات السلوكية القائمة والوصول بها نحو الأهداف المرغوبة.
- هى إحدى نظريات دراسة الشخصية التى تتناول بالتحليل النفس البشرية وتوضح أبعادها ومكوناتها، وتفسر أسباب معاناة البشر مع بعضهم البعض وتقودنا إلى الطريق السليم للتعامل مع الناس بأقل قدر من المعاناة.

ويمكن تعريف العلاقات التبادلية على النحو التالى:

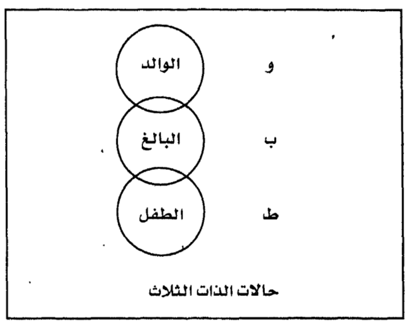
العلاقات التبادلية هى التفاعل السلوكى الذى يتم بين طرفين والتى يتم فيها تبادل الرسائل وردود أفعالها بين الأشخاص لتحقيق هدفها

* ولزيادة مهارات التعامل مع الآخرين يجب القيام بتحليل العلاقات التبادلية للتوصل إلى نتيجة التبادل بين الأشخاص قد تكون إيجابية أو سلبية حيث يؤثر على هذه النتيجة كل من:

- موضوع التبادل بين الطرفين.
- الحالة الشخصية لكل منهما.

(ب) حالات الذات الثلاث:

بداخل كل شخص ثلاث حالات للذات هى: ذات الوالد، وذات البالغ، وذات الطفل.



حالات الذات الثلاث

● **ذات الوالد . (و)**

- تعبر ذات الوالدعن الذاكرة العميقة والراسخة لدى الشخص لكل ما فعله أو قاله والداه (أو من فى حكمهم) وبالتالى فإن ذلك مسجل لديه منذ طفولته.

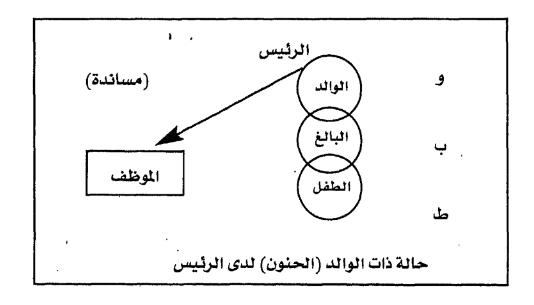
- على ذلك فإن ذات الوالد هى القيم التى يؤمن بها الشخص أو الضمير لديه والذى يختزن كمًا هائلاً من المعلومات عن: ما هو الصحيح وما هو خاطئ، والشيء المرفوض الأمر المحبب والأمر المكروه.. الشيء الواجب عمله وما يجب الامتناع عنه.. إلخ

- وتظهر ذات الوالد لدى الشخص فى تصرفات كثيرة تصدر منه من أمثلتها:

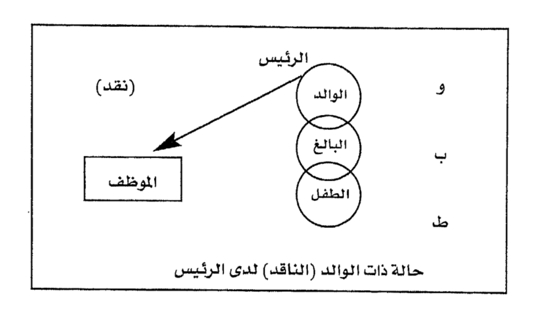
- انتقاد شخص يتصرف بطريقة خاطئة.
- التعبير عن الاستياء من الأشياء غير النظامية.
- الغضب والانفعال فى مواقف تضايقه.

- ويمكن تقسيم ذات الوالد لدى أى شخص إلى قسمين هما:

- ذات الوالد الحنون (المساند) والذى يتميز بتقديم المساندة لمن يتعامل معه ويشمله بحنانه وعطفه.



حالة ذات الوالد (الحنون) لدى الرئيس



حالة ذات الوالد (الناقد) لدى الرئيس

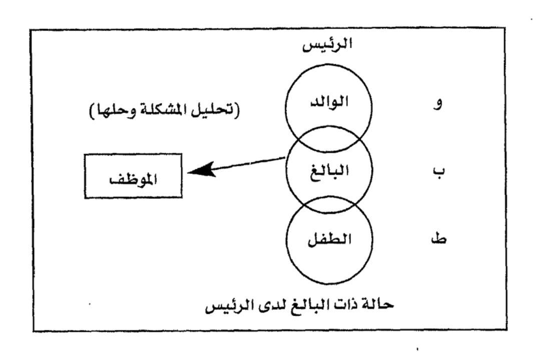
● ذات البالغ - (ب)

- تعبر ذات البالغ عن التفكير المنطقى لدى الشخص والذى تكون من الخبرات التى مر بها.

- وبالتالى تمكن هذه الذات من تقييم الموقف لتصل إلى التصرف الواجب اتخاذه.

● وعلى ذلك فإن ذات البالغ تعمل على اختبار مد ى صحة الكثير من المعلومات التى يقدمها الشخص الآخر من أجل حل المشكلات على أسس منطقية متجنبة المشاعر والعواطف الشخصية.

● ذات الوالد الناقد والذى يتميز بتوجيه النقد لكل ما لا يرضيه أو يراه غير صواب.

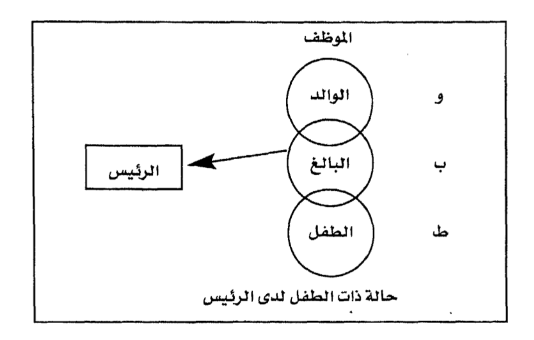


ذات الطفل. (ط)

- تعبر ذات الطفل لدى الشخص عن حصيلة المشاعر والتصرفات التى مارسها أثناء الطفولة وتم تسجيلها فى ذاكرته.. وحيث يقوم باستدعاء هذه المشاعر فى المواقف الحالية المشابهة للأحداث التى مر بها وهو صغير.

- ومعظم الأشخاص تحركهم ذات الطفل فى الحالات التالية: الغضب، المرح، الخوف، القلق.. إلخ.

- وبالرغم من أن ذات الطفل قد تكون مرغوبة بل ومطلوبة فى أحيان كثيرة إلا أن كبح جماحها أمر واجب لتتكيف مع ذات أخرى للشخص الآخر.



ونعرض فيما يلى مقارنة بين حالات الذات الثلاث:

مقارنة حالات الذات الثلاثة

الوالد	البالغ	الطفل
* تعبر عن مجموعة الآراء التى تكونت دون اختبار لها من جانب الشخص. * تعبر عن المبادئ والقيم التى تعلمها من الوالدين أو من فى حكمهم.	* تعبر عن حقائق ووقائع عملية. * يتم تعلمها من الخبرات الشخصية. * تعمل على تجميع المعلومات وتحليلها وتسجيل نتائجها بموضوعية.	* تعبر عن حاجاتنا ورغباتنا ومشاعرنا التلقائية. * تم تسجيلها منذ الصغر ويتم استدعاء المشاعر المرتبطة بالمواقف السابقة عند التعامل مع المواقف الحالية.

الطفل	البالغ	الوالد
	* تقيم تصرفات الأشخاص الذين تسيطر عليهم ذات الطفل لتصل إلى القرار الموضوعى.	

(جـ) كيف تتعامل مع حالات الذات؟

إن نجاح أحد الطرفين فى التعامل مع الطرف الآخر يقتضى منه ما يلى:

- تحديد وفهم حالة الذات لدى الطرف الأول نفسه وحالة الذات لدى الطرف الثانى سواء كان الحديث من الطرف الأول أو من الطرف الثانى.
- تحديد حالة الذات لدى الطرف الآخر التى يمكن أن تتجاوب مع رسالة الطرف الأول وكذلك حالة الذات لدى الطرف الأول أثناء توجيهه الحديث إلى الطرف الآخر وجعلها فى حالة تجاوب مع حالة الذات الحالية للطرف الآخر.
- إدراك أن حالة ذات الطفل أو حالة ذات الوالد تتحكم فى سلوك كل من الطرفين طالما ضعفت حالة ذات البالغ لدى أى منهما. وفى هذا الأمر خطورة كبيرة حيث إن معظم الأعمال الرسمية - إن لم تكن جميعها - تستلزم أن يكون كل طرف من الطرفين فى حالة ذات البالغ لتحقيق أكبر فائدة من عملية الاتصال.
- يجب على الطرف الأول أن يدقق فى الكلمات التى يستخدمها الطرف الثانى وكذلك فى نبرات وحركات جسمه فهى تكشف بصدق معظم الأحوال عن حالة الذات التى تسيطر عليه. ويساعدك الجدول التالى فى ذلك كثيراً:

حالات الذات لدى الأشخاص

الحالات التى تظهر ذات الطفل	الحالات التى تظهر ذات البالغ	الحالات التى تظهر ذات الوالد	المؤشر
عبارات تعبر عن المشاعر والأحاسيس التلقائية.	عبارات تعبر عن الحقائق ومبنية على التحليل المنطقى.	عبارات تشير إلى شىء واجب عمله أو الامتناع عنه.	الكلمات المستخدمة
مليئة بالانفعالات، تعبر بوضوح عن الفرح	غير عاطفية، هادئة واقعية... إلخ	ناقدة، غاضبة، موجهة للاتهام.. إلخ	نبرات الصوت
التصبب عرقًا، الخجل، رد فعل عصبى... إلخ	الانتباه الحاد، اليقظة وسلامة الجلوس أو الوقوف... إلخ	رفع الرأس، عيون ناقدة، استخدام الإشارات من الأصابع.. إلخ	حركات الجسم

- إن معظم الأشخاص لديهم حالة معينة مسيطرة وهى التى يتصرف فيها الشخص بطريقة متكررة بشكل يعكس سيطرة حالة ذات الوالد أو البالغ أو الطفل عليه وبالتالى تكتم هذه الحالة بقية حالات الذات لديه.. وقد تكون الحالات المكتومة لدى الشخص مهمة لإنهاء الأعمال بشكل أفضل وهنا يجب على الطرف الأول أن يحرك حالة الذات المكتومة لدى الطرف الثانى لمساعدة كلا الطرفين فى إتمام عملية الاتصال.
- من المفضل لدى الطرف الأول أن يبدأ حديثه مع الطرف الثانى من خلال حالة الذات النشطة لديه من خلال ملاحظة سلوكه وتعبيراته وتصور الموقف الموجود به وحالته الذهنية.. ثم ينتقل به إلى حالة الذات المرغوبة لإتمام عملية الاتصال.
- يجب التخطيط لبدء التبادل مع الطرف الثانى خاصة تحديد حالة الذات التى سيوجه الطرف الثانى منها رسالته.. وعليه الاختيار بين بدئها بصورة لفظية

أو غير لفظية حيث إن ذلك يؤثر كثيرًا فى التجاوب الذى سيبديه الطّرف الثانى.

- على الطرف الأول اللجوء دائمًا إلى التبادلات المكملة بينه وبين الطرف الثانى حيث تسهل علمية الاتصال والتفاعل بين الطرفين وتقلل من المشاعر السلبية فى أغلب الأحوال.

• علاقاتك الفعالة مع الآخرين:

مما تقدم نلخص بعض الأفكار الأساسية الواجبة الأخذ فى الاعتبار عند التعامل مع الآخرين لكى يتم بصورة فعالة.

- هناك اختلافًا أساسيًا بين الشخصية والأخرى فلكل منها حاجاتها وقيمتها واتجاهاتها.. علينا أن نتعامل مع الآخرين من هذا المنطلق (اختلاف).
- يجب أن تحترم آراء الآخرين ومشاعرهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم.. وهو شرط أساسى فى نجاح التعامل معهم.
- الوضوح والصراحة من أهم الأدوات التى تجعل التعامل مع الآخرين سهلاً وفعالاً.
- الاستماع الجيد للآخرين يعطيك الفرصة للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم ووجهات نظرهم، ثم يكون دورك فى المناقشة الفعّالة والتوجيه الذى يتطلب الموقف لهم... وإقناعهم والتأثير عليهم.
- الحوار الهادئ بينك وبين الآخرين يعطيك الفرصة لاكتساب معلومات وتجميع بيانات عن الموقف الاجتماعى، وبالتالى تكون فرصتك كبيرة فى التوجيه السليم والتعامل مع المشكلة وحلها (إن وجدت مشكلة).
- احترام أفكار الآخرين أمر أساسى مهما اختلفت معه فى وجهات النظر.
- عند مناقشة أفكار الآخرين عليك ألا تتناقش معهم من منطلق (الوالد الآمر الناهى) وإنما تتناقش معهم من منطلق (الوالد الحنون المنحى.. أو البالغ العاقل الراشد).

- إذا أردت أن تجعل المتناقش معك يتبنى وجهة نظر معينة عليك أن تجعله يشعر أن الفكرة نابعة منه وهو مقتنع بها.

- إن الأخطاء فى شخصية الآخرين ليس لهم دور فى تكوينها دائمًا هى نتاج لعوامل تربوية بيئية وعليك أن تتعرف على مفتاح الشخصية التى أمامك.. مكوناتها.. مداخلها.. وترتيب حاجاتها وأهميتها.. حتى يمكنك التعامل معها بطريقة فعالة.

* * *

اختلاف الإدراك بين الناس
وأثره على عملية الاتصالات

• تأثير الإدراك على الاتصالات

إن عملية الاتصالات التى سبق أن تعرضنا لها لا تقتصر على المعانى التى تتضمنها الرسائل المتبادلة بين الأفراد، ولكنها تشمل أيضًا تفسير هذه المعانى من جانب المرسل والمستقبل، وما يحدث من اختلاف فى التفسير بين المعنى المقصود من المرسل والمعنى المفهوم عند المستقبل، فالناس يختلفون فى تصوراتهم وإدراكهم للأشياء من حولهم وما يلصقونه من معايير لهذه الأشياء، وبالتالى يتناولها المستقبل بالتعديل والتأويل حسب خبرته وخياله وحالته النفسية والجسمية، وعلى هذا فإن معانى الرسائل المتبادلة تتضمن ثلاثة عناصر هى:

١ ـ العنصر العقلى:

ويعنى تفسير الرسالة بناء على المنطق والموضوعية والتحليل وطبقًا للمعانى المتعارف عليها فى القاموس.

٢ ـ العنصر العاطفى:

ويحدث أثره فى تفسير الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل وطبقًا لتوقعاته ومخاوفه ومطامعه.

٣ - العنصر الاختيارى:

أى تدخل إرادة الفرد وانتقاؤه لجانب أو لجزء معين من الرسالة التى يتلقاها وإهماله لما عداه.

وتتداخل هذه العناصر الثلاثة فى فهم المعنى المقصود وتفسير المعلومات، ثم بطبيعة الحال التصرف أو الاتجاه أو رد الفعل الذى يحدث بعد ذلك.

ومن ذلك يظهر أثر الإدراك على عملية الاتصالات باعتبار أن عملية الاتصالات ليست مجموعة من الرسائل المتبادلة بين شخصين أو أكثر، ولكن أيضًا بوصفها عملية عقلية عاطفية إرادية، تتأثر بما يدور فى ذهن كل من المرسل والمستقبل من أفكار واتجاهات، وما يجيش فى نفسيهما من عواطف وأمزجة وانفعالات.

● معنى الإدراك:

الإدراك هو عملية استقبال مثيرات خارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدًا لترجمتها إلى سلوك له هدف.

إن الإدراك ببساطة هو فهم ما يدور حولك.

وتبدأ عملية الإدراك حين يتسلم الفرد معلومات أو معان من فرد آخر، ثم تفسيرها وتصنيفها بطريقة لها معنى بناء على أنواع المعلومات والمعانى المخزنة فى ذاكرته والتى يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف هذه المعلومات الجديدة، وبمعنى أكثر تحديدًا فإن عملية الإدراك فى الاتصالات تتم كالآتى:

١ - يستقبل الفرد المعانى والمعلومات من خلال الحواس الإنسانية.

٢ - يختزن الإنسان فى ذاكرته معلومات ومعان كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها.

٣ - يقارن الفرد بين ما يتم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعانى المخزنة فى ذاكرته، ومن ثم يستطيع اكتشاف معان جديدة لها ويصنفها فى تكويناتها المناسبة.

العوامل المؤثرة على الإدراك:

يتأثر إدراك الفرد بالرسالة التى يستلمها بمجموعة من العوامل تحدد إلى درجة كبيرة تفسيره للمعنى المقصود، هذه العوامل هى:

١ - البيئة المادية والاجتماعية للفرد:

فالبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تساعد على تحديد الأشياء والأشخاص الذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما، فلا شك أن الفرد المقيم فى بيئة صحراوية يختلف فى تفسيره للأمور عن الشخص المقيم فى المدينة.

بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون إلى الاختلاف فى إدراكهم ووجهات نظرهم، فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة فى مستويات التعليم والثقافة والسن والجنس داخل العائلة، وبالتالى نجدهم يتباينون فى أساليب سلوكهم وتصرفاتهم، حيث تسهم الاختلافات السابقة فى جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تمامًا عن الآخرين.

٢ - التركيب الفسيولوجى وحالة الفرد الجسمية:

إن ما يراه الفرد ويستقبله من معلومات إنما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية، كالذكاء والمميزات الأخرى.

كما أن الحالة الجسمية لها أثر كبير على الإدراك، فالمتعب يختلف فى إدراكه عن المستريح، والجائع عن الشبعان والمرتوى عن الظمآن... إلخ.

٣ - الحالة النفسية للفرد:

تؤثر الحالة النفسية للفرد على إدراكه أثناء عملية الاتصالات، ففى حالات الانفعال الشديد يشوه الإدراك، ويختلف إدراك الشىء من فرد لاخر تبعًا للحالة النفسية لكل منهما، فالقلق مثلاً يرى شيئًا مختلفًا عن هادئ البال، ويختلف إدراك المسرور عن الغضبان... إلخ.

٤ ـ الرغبات والحاجات:

إن لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى إلى تحقيقها، وتلك الحاجات تسهم فى تحديد إدراكه للمعلومات المرسلة إليه، وبالتالى تؤثر فى سلوكه، فكل فرد يميل إلى إدراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته.

٥ ـ تجارب الفرد وخبراته السابقة:

كذلك تتأثر عملية الإدراك بخبرات الفرد وتجاربه السابقة المخزنة فى ذاكرته.

٦ ـ العوامل الدفاعية:

كالتعويض والتبرير والإسقاط، ففى التعويض يسلك الفرد مسلكًا غير عادى، وفى التبرير يقدم الفرد أسبابًا تبدو للعقل منطقية حقيقية ولكنها ليست كذلك، وفى الإسقاط يرمى الفرد غيره بما فيه من عيوب.

وتلعب هذه العوامل الدفاعية دورًا كبيرًا فى الاتصالات إذ تؤثر على إدراك الفرد وتُأوّل الرسائل المتبادلة تأويلاً يختلف عن الواقع.

* * *

أنت والآخرين مدخل متكامل
للتعامل والاتصال الفعال

• نموذج نافذة جوهارى على النفس البشرية

إن عملية الإرسال واستقبال إرجاع الأثر هى من أهم مفاهيم التدريب العملى. فمن خلال إرجاع الأثر نستطيع تطبيق كلمات الشاعر التى تقول: «لنرى أنفسنا كما يرانا الآخرون». وأيضًا من خلال إرجاع الأثر أو التغذية المرتدة يعرف الأشخاص كيف ننظر لهم. حيث إن عملية إرجاع الأثر هى عملية اتصال لفظى أو غير لفظى مع فرد أو مجموعة أفراد يزودهم بمعلومات عن مدى تأثير سلوكهم عليك أو بمشاعرك ومداركك وأهدافك.

ويمكننا اعتبار إرجاع الأثر هو حقًا رد فعل الآخرين غالبًا من جهة مشاعرهم ومداركهم على كيفية تأثير سلوكك عليهم (**استقبال إرجاع الأثر**).

ويمكننا شرح علمية إرجاع الأثر بواسطة نموذج «نافذة جوهارى على النفس البشرية» وقد تم إيجاد هذه النافذة من قبل عالمى النفس جوزيف لوفت وهارى إنجهام ليستخدموها فى برنامجهم لعملية المجموعات. ويتم النظر إلى هذا النموذج كنافذة اتصال تستطيع من خلالها إرسال وتلقى المعلومات عن نفسك وعن الآخرين.

انظر اللوحات الأربع بأعمدتها وصفوفها العرضية، حيث يمثل العمودان الرأسيان ما أعرفه عن نفسى ويمثل الصفان العرضيان ما يعرفه الآخرون عنى.

العمود الرأسى ١: يحتوى «الأمور التى أعرفها عن ذاتى».

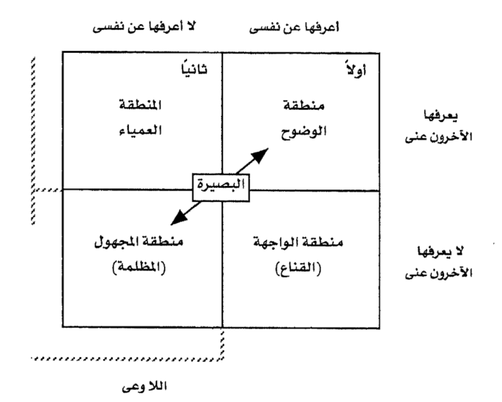
العمود الرأسى ٢: يحتوى «الأمور التى أجهلها عن ذاتى».

الصف الأفقى ١: يحتوى «الأمور التى تعرفها المجموعة عن ذاتى».

الصف الأفقى ٢: يحتوى «الأمور التى تجهلها المجموعة عن ذاتى».

إن المعلومات الموجودة فى هذه الصفوف العرضية والأعمدة الرأسية ليست ثابتة بل تنتقل من لوحة لأخرى كلما تغير مستوى الثقة المتبادلة وتبادل الآراء فى المجموعة. ونتيجة لهذه الحركة، يتغير حجم وشكل اللوحات ضمن النافذة.

نموذج نافذة جوهارى على النفس البشرية



ما هو مدلول مناطق نافذة جوهارى؟

أولا: منطقة الوضوح

تحتوى المنطقة الأولى، والتى تدعى الوضوح أمورًا أعرفها عن ذاتى وتعرفها المجموعة عنى. إنها منطقة تتميز بالتبادل المفتوح والحر للمعلومات بينى وبين الآخرين. والسلوك هنا هو عام ومتاح لكل فرد. ويزداد الوضوح حجمًا طرديًا مع ارتفاع مستوى الثقة بين الأفراد أو بين الفرد والمجموعة ويتم تبادل المعلومات وخاصة الشخصية منها.

ثانيًا: المنطقة العمياء:

تحتوى المنطقة الثانية، وهى المنطقة العمياء على معلومات أجهلها عن ذاتى ولكن ربما المجموعة على علم بها. وعندما أبدأ بدورى فى المجموعة، أنقل كل أنواع المعلومات التى لا علم لى بها، ولكن يتلقاها الآخرون. وقد تأخذ هذه المعلومات شكل تلميحات كلامية، أو تكلفات، أو الطريقة التى أعبر بها عن الأشياء، أو الأسلوب الذى أتواصل به مع الآخرين. فدرجة عدم إحساسنا لكثير من مظاهر سلوكنا وما يمكن لهذا السلوك أن يعنى للآخرين هى كبيرة ومثيرة للقلق.

ثالثًا: منطقة الواجهة (القناع)

تحتوى المنطقة الثالثة، وهى منطقة القناع على أشياء أعرفها عن ذاتى ولا تعرفها المجموعة عنى. ولسبب ما أحجب هذه المعلومات عنهم. وسبب مخاوفى هو أنه إذا ما عرفت المجموعة بمشاعرى ومداركى وآرائى نحوها أو نحو أفرادها فيمكن أن يرفضونى أو يهاجمونى أو يؤذونى بطريقة ما. ولذلك فأنا أحجب المعلومات عنهم. وأحد الأسباب التى تدفعنى إلى الاحتفاظ بالمعلومات لنفسى هو أننى لا أرى العوامل المشجعة فى المجموعة. فافتراضى هو أنه إذا ما بدأت بالكشف عن مشاعرى، وأفكارى وردود فعلى، فيمكن أن يلقى أفراد المجموعة علىّ حكمًا سلبيًا.

رابعًا: منطقة المجهول (المظلمة)

تحتوى المنطقة الأخيرة، على أشياء عن ذاتى لا علم لى ولا للمجموعة بها. قد تكون بعض هذه الأشياء غارقة بعيدًا عن السطح بحيث إننى قد لا أستطيع معرفتها. وبعض الأشياء الأخرى قد تكون تحت سطح المعرفة بالنسبة لى وللمجموعة ولكن قد يمكن كشفها علنًا من خلال تبادل الآراء. فهذه المنطقة تدعى «المجهول أو المظلمة» وقد تمثل أمورًا مثل الديناميكية بين الأشخاص، وذكريات الطفولة المبكرة، والمقدرات الكامنة، ومصادر غير محددة.

كيف يمكننا التعامل مع نافذة جوهارى؟

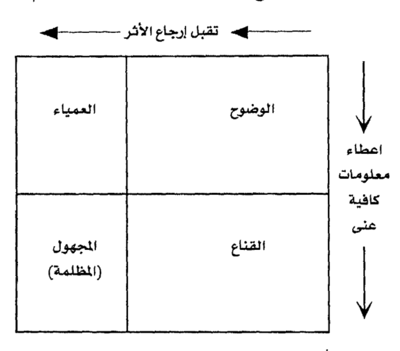
تقبل إرجاع الأثر ←

العمياء	الوضوح
المجهول (المظلمة)	القناع

تقليص المنطقة العمياء

ويمكن أن نتخذ هدفًا لأنفسنا فى تشكيل المجموعة وهو تقليص «المنطقة العمياء» (مثلاً تحريك الخط الرأسى إلى اليسار). **ولكن السؤال الآن هو:** كيف يمكن لى أن أقلص «المنطقة العمياء»؟ وبما أن هذه المنطقة تحتوى على معلومات لا يعرفها أفراد المجموعة عن ذاتى ولا أعرفها أنا فإن الطريقة الوحيدة لتوسيع

معرفتى بهذه المنطقة هو أن أتعرف على آراء المجموعة. وبالتالى فعلىّ أن أتبنى موقف المتلقى وذلك لأشجع أفراد المجموعة على منحى آرائهم.



تقليص المنطقة العمياء والقناع

وبشكل آخر يمكننا أن نتخذ لأنفسنا هدفًا آخر فيما يتعلق بنموذجنا وهو تقليص «منطقة القناع»، مثلاً إزاحة الخط الأفقى إلى الأسفل، **والسؤال هو: فكيف يمكننى تقليص «القناع»؟** ، بما أن هذه المنطقة تحتوى على معلومات كنت أحجبها عن المجموعة فيمكننى تقليص هذه المنطقة بأن أعطى آرائى إلى المجموعة فيما يتعلق بردود فعلى نحو ما يجرى فى المجوعة وفى داخلى فيما يتعلق بمداركى ومشاعرى وآرائى حول أشياء داخلى وداخل الآخرين. وخلال هذه العملية تدرك المجموعة موقفى ولا تحتاج أن تخمن أو تفسر معنى سلوكى.

فن إرجاع الأثر
والتغذية المرتدة فى الاتصال

فن إرجاع الأثر:

- إرجاع الأثر هو رد فعل الآخرين نحوك أو العكس.
- إرجاع الأثر هو عملية إعلام الآخرين بشعورك (بتقييمك) لشىء فعلوه أو قالوه، أو عن موقف ما بصفة عامة.
- المديرون يرجعون الأثر لمرؤوسيهم بشكل منتظم.
- كثيرًا ما يأخذ إرجاع الأثر عن الأداء شكل تقييم الأداء.
- هناك فن لإرجاع الأثر ليكون مقبولاً من المستقبل ومفيدًا له.
- لإرجاع الأثر بشكل سيئ قد يعتبر تهديدًا كما قد يسبب استياء المستقبل بدلاً من تحقيق التغيير البنَّاء.
- الشرط الأول لإرجاع الأثر بشكل فعَّال هو أن يكون موجهًا نحو مساعدة المستقبل وليس إرضاء حاجة المتحدث لإثبات الذات.

بافتراض أن لديك النية لإرجاع الأثر بشكل فعال، تأكد من أن يكون إرجاع الأثر:

١ ـ مفهومًا.

٢ ـ مقبولاً.

٣ ـ منطقيًا من وجهة نظر المستقبل.

يتطلب تحقيق التوجيهات السابقة أن يكون إرجاع الأثر:

- موجهًا بشكل مباشر وبأحاسيس صادقة، ومعتمدًا على ثقة متبادلة بين المرسل والمستقبل فى التفاوض.
- محددًا وليس عامًا، واضحًا، ومدعومًا بالأمثلة.
- مقدمًا للمستقبل فى توقيت مناسب يجعله أكثر تقبلاً له.
- مدققًا مع آخرين للتأكد من صحته.
- مرتبطًا بأشياء يكون المستقبل قادرًا على عمل شىء بشأنها.
- مقدمًا فى جرعات بسيطة تتوافق مع قدرة المستقبل على استيعابها.

حالة توضيحية

- جلسة النقد تعتبر أصعب الاختبارات للحكم على مهارات الاتصال لدى المدير. تخيل الموقف - أنت وأحد مرءوسيك تجتمعان لمراجعة مشكلة تتعلق بأداء هذا الموظف (المرءوس).
- السؤال هو: كيف تناقش هذه المشكلة وتحلها بطريقة إيجابية تؤدى إلى تطوير أدائه؟

هذا الموقف يتطلب مهارة إرجاع الأثر، والاستماع الجيد والاستجابة لما يبديه مرءوسيك.

- حتى المدير صاحب الخبرة قد يجد صعوبة فى مثل ذلك الموقف.
- فالجلسة التى يفترض فيها أن تكون بنَّاءة وإيجابية، قد تتحول بسهولة إلى تبادل الشكاوى أو الاتهامات مع ما يخلفه هذا من آثار سيئة.
- فيما يلى خمس اقتراحات لجعل جلسة النقد جلسة بنَّاءة: -

الخطوة ١: تكلم فى الموضوع مباشرة.

لا تراوغ، أهمل الموضوعات غير المهمة وتكلم فى الموضوع مباشرة. مثال: «أحمد، أريد أن أتحدث معك بشأن تأخيرك فى إعداد التقارير المطلوبة منك».

الخطوة ٢: صف الوضع:

استخدم مقدمة وصفية محددة وليست عامة. تجنب المقدمات التى تتضمن تقييمًا شخصيًا مهما كلفك ذلك. مثال: «أحمد، أنا لا أستطيع قبول تقاريرك المتأخرة والمليئة بالأخطاء».

الأفضل أن تقول مثلاً: «أحمد، لقد تأخرت فى تقديم ثلاثة تقارير فى الأسبوعين الأخيرين».

الخطوة ٣: استخدم أساليب الاستماع الجيد:

- شجع مرؤوسك على عرض الموضوع من وجهة نظره. هذا يساعد على تجنب أدوار الهجوم والدفاع، كما يساعد فى توضيح الموقف ويعطى الطرفين فرصة للتفكير فى المشكلة.
- سل الأسئلة المفتوحة، فهى تفتح أبواب المناقشة. وتجنب الأسئلة ذات الإجابات المحددة «نعم» أو «لا».
- ابدأ الأسئلة بماذا أو كيف، وفى بعض الأحيان استخدم «أخبرنى» أو صف لى».

سيئ؛ هل تحب نظام الكمبيوتر الجديد؟

جيد؛ كيف ترى نظام الكمبيوتر الجديد؟

الخطوة ٤: اتفق على مصدر المشكلة وحلها:

- من المهم أن يتفق معك مرءوسك على وجود المشكلة، وإلا فإن احتمال حلها سيكون ضعيفًا.
- بمجرد الاتفاق على المشكلة، حاول أن تقوم أنت ومرءوسك بتحديد مصدرها، ثم دعه يحاول الوصول إلى حلها.

الخطوة ٥: لخص المقابلة.

- دع مرءوسك يلخص المناقشة والحل المتفق عليه بينكما.

- يجب أن تنتهى الجلسة بفهم مشترك بين كل من المدير والمرءوس حول ما تم اتخاذه من قرارات.
- حدد تاريخًا للمتابعة بحيث يوفر للمرءوس الوقت اللازم لتصحيح الموقف.

قواعد التغذية المرتدة Rules of Feedback وفن إرجاع الأثر:.

لكى تكون التغذية المرتدة مثالية يجب أن:

١ ـ على مرجع الأثر وصف أجزاء الفكرة المراد إيضاحها للفرد الآخر.

٢ ـ ترتبط باحتياجات الشخص الآخر كما ترتبط باحتياجاتى.

٣ ـ تصف رد الفعل الخاص بى فقط، دون تحليل دوافع الشخص الآخر (عبارة «أنا»).

٣ ـ تتعامل مع «سلوك» معين وليس مع الشخص.

٤ ـ تأتى فور وقوع الحدث، ولحظة طلب المستمع له.

٥ ـ تكون مساعدًا جدًا إذا طلب الشخص منك ذلك ـ اسألهم إن كانوا يريدون رأيك فى شىء أو تعليقك على شىء (التغذية المرتدة).

٦ ـ تقدم عندما يكون الشخص فى وضع يسمح له بالقيام بشىء حيال ذلك، ومدى استعداد الشخص للترجيع واستفادته مما يسمع.

٧ ـ يتم التحقق بعد إعطاء التغذية المرتدة من أن الاتصال كان واضحًا وبصورة صحيحة.

٨ ـ أن يتم الترجيع فى الوقت المناسب، بعد الحدث مباشرة.

٩ ـ أن يتم الترجيع فى المكان المناسب.

١٠ ـ بالأسلوب المناسب الذى يناسب الشخص الطالب.

هناك خطوات أساسية عند إعطاء تغذية مرتدة بنّاءة وهى:

١ ـ اذكر الهدف الإيجابى لذلك.

٢ ـ صف بالتحديد ما الذى لاحظته.

٣ ـ صف ردود أفعالك.

٤ ـ اعط الشخص الآخر فرصة الاستجابة.

٥ ـ قدم اقتراحات محددة.

٦ ـ عبر فى اختصار عن مساندتك ومساعدتك الإيجابية.

مهارات
إدارة الاجتماعات الفعّالة





الإتصال ضرورة إنسانية وأداة من أدوات التعامل الحضارى فى مرحلة اتسمت بتعدد المنظمات العصرية فى ظل عالم يعج بالأزمات والصراعات داخل الفرد وبين الأفراد وبين المجموعات.

وأن تعاظم دور الدبلوماسية منذ القدم وحتى الآن كوسيلة لفض النزاع فإن الاجتماعات بشتى أنواعها قد اكتسبت أهمية خاصة لارتباطها الوثيق بالدبلوماسية من جهة كأسلوب يحقق الاتصال بين الأفراد والجماعات لتوجيه نشاط الجماعة إلى تحقيق الهدف المرغوب.

وقد تأكد بما لا يدع مجالاً للشك أن الفشل من خلال الحوار يأتى بالحوار من خلال العنف. ولذلك وتجنبًا لأسلوب الأمر الواقع والبقاء للأصلح فقد اتجهت الجهود نحو الاجتماعات (المؤتمرات الدولية والاجتماعات، والمفاوضات واجتماعات الصلح القبلى والاجتماعات داخل المنظمات) بهدف حل النزاعات والصراعات فى مجالات العمل أو العلاقات الصناعية حول الأجور والعطلات والساعات الإضافية والقوانين والهياكل التنظيمية أو حول الأزمات أو النزاعات الدولية.

أهمية الاجتماعات:

خلاصة القول إن هناك مبررات متعددة تدعو بإلحاح لعقد الاجتماعات من أهم هذه المبررات قد (توسعت نواحى النشاط الإنسانى فى عالمنا المعاصر، ومع تعارض المصالح أو تقاربها، فإن الحاجة أصبحت ماسة لبحث هذه المصالح والشئون وتنوعت أساليب هذا البحث والدراسة، فهى تبدأ بالاتصال الثنائى ويعتبر فى حد ذاته اجتماعًا ولو بشكل مصغر لأنه يدرس رأيين مختلفين وقد يكونا متفقين إلا فى أسلوب التطبيق أو التنفيذ، وقد تتسع دائرة الاجتاع لتشمل

أكثر من دولة فى التنظيمات الإقليمية أو الدولية، ومع أن الحاجة تدعو إلى هذه التعددية، فإن النتائج مرهونة بمدى الإعداد أو التحضير الجيدين لمثل هذه الاجتماعات)[1].

نستطيع أن نخلص مما سبق ذكره أن الاجتماعات ضرورة واستجابة لحاجة المنظمات المتعددة، فالمنظمة كالكائن الحى الذى يولد وينمو ويزدهر ثم تصيبه الشيخوخة (العطب والموت)، ولكى تحتفظ المنظمات بحيويتها وبقائها واستمرارها تلجأ إلى الاجتماع كوسيلة فعًالة لإعادة بنائها وتتكيف بالصورة التى تمكنها من تخطى مرحلة الانهيار والإخفاق بسبب عدم القدرة على مواجهة التغيير والتحديات الخارجية والداخلية.

- **تعريف الاجتماع**

وسيلة مهمة للاتصال تهدف إلى:

١ ـ مناقشة موضوع معين.

٢ ـ الوصول إلى قرار أو موقف مشترك.

٣ ـ الحصول على بيانات ومعلومات وخبرات.

- **أنواع الاجتماعات:**

تقسم الاجتماعات بشكل عام إلى خمسة أنواع رئيسية، هى:

١ ـ اجتماعات دورية:

تعقد بشكل أسبوعى أو شهرى أو سنوى، وتهدف هذه الاجتماعات إلى اطلاع المديرين أو المسئولين على آخر التطورات، وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائية بشأنها.

٢ ـ اجتماعات عادية:

تعقد هذه الاجتماعات بشكل مستمر لعدد من مديرى الإدارات أو الأقسام، وذلك لمناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اليومية، وحل الصعوبات التى تعوق تنفيذها.

٣ ـ اجتماعات داخلية:

تعقد هذه الاجتماعات داخل المنظمة، لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام فيها، ويشترك فى هذه الاجتماعات فى الغالب أعضاء من داخل المنظمة الواحدة.

٤ ـ اجتماعات خارجية:

تعقد هذه الاجتماعات خارج المنظمة، وقد يشترك فيها أعضاء من جهات مختلفة، بهدف مناقشة موضوعات مشتركة، أو لتنسيق برامج عمل معينة فيما بين هذه الجهات.

٥ ـ اجتماعات خاصة:

تعقد هذه الاجتماعات بشكل استثنائى، وذلك لمناقشة موضوعات طارئة أو مفاجئة على المستوى الداخلى للمنظمة، أو على المستوى الخارجى، وتتعلق بالمتغيرات البيئية المختلفة.

● أهداف ومبررات عقد الاجتماعات:

هناك مبررات قوية وواضحة، تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقد الاجتماعات، ومن هذه المبررات مايلى:

١ ـ وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم، وبالتالى وجود حاجة ماسة لتوحيد الجهود والأفكار والمعارف المتوفرة فى المنظمة.

٢ ـ تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين فى المنظمة من فترة إلى أخرى.

٣ ـ وجود رغبة وتقبل فى تطبيق القرارات التى تصدر عن الاجتماعات، خاصة إذا كان المعنى بهذا القرار ممن ساهم فى اتخاذه أو إعداده.

٤ ـ وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر، خاصة إذا وجد الأشخاص ذوو الخبرة والكفاءة فى التعامل معها.

٥ ـ سهولة توزيع المهام والمسئوليات، وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ، من خلال إصدار القرارات ومتابعتها من قبل أعضاء اللجنة.

٦ ـ تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع، وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.

٧ ـ خطورة وتكلفة القرار الفردى، وأفضلية الجهود الجماعية فى الحالات التى يسمح فيها الوقت بإصدار القرارات الجماعية.

إن وجود مبررات واضحة تدعو لعقد الاجتماعات، تستدعى تحديد حالتين رئيستين لا تدعوان إلى عقد الاجتماعات، هما:

١ ـ إذا كانت القضية التى تبحث أو تناقش تقع ضمن إطار العمل الموجود فى المنظمة، وخاصة من ناحية خضوعها لسياسات وإجراءات وخطط العمل فيها.

٢ – إذا كانت القضية التى ستبحث أو تناقش من النوع العادى ويمكن حلها من خلال الأساليب والطرق المتبعة فى المنطقة.

● شروط عقد الاجتماعات:

١ ـ إرسال الدعوة ووصولها لمن يحق له الحضور فى وقت كاف.

٢ ـ توفر النصاب القانونى Qurum.

٣ ـ رئاسة فرد للاجتماع بموجب القانون أو ما تحدده اللوائح.

● فعالية إدارة الاجتماعات:

تعتمد الاجتماعات بشكل أساسى على الجهود الجماعية المشتركة للأعضاء، بجانب الاستفادة من مزايا وإيجابيات اللقاء المباشر، وخاصة فى الحصول على معلومات مرتدة بشأن موضوع البحث والدراسة. وتتم عادة هذه الاجتماعات بحضور الأعضاء كافة، فى قاعة مخصصة لهذا الغرض، ومجهّزة بكل الاحتياجات اللازمة للاجتماع. ويحدد للاجتماع رئيس، وغالبًا ما يكون رئيس اللجنة، فضلاً عن تعيين سكرتير أو مقرر للاجتماع. ولا نود الاسترسال فى هذا الجزء عن اللجان والاجتماعات، وما لها من إيجابيات، وما عليها من سلبيات، ولكننا سنركز فيما يلى على النواحى التى تعوق استغلال وقت الاجتماعات أولاً،

ووضع المقترحات العملية لزيادة فعاليتها واستغلالها وقتها بشكل أفضل ثانيًا. ولزيادة فاعليته فى إدارة الاجتماعات:

١ ـ معوقات استغلال الاجتماعات:

تواجه الاجتماعات معوقات عديدة ومتنوعة، تؤثر بشكل أو بآخر على كيفية استغلال وقت الاجتماع، ولتوضيح هذه المعوقات بشكل جيد، فقد تم تأطيرها فى مجالين رئيسيين، هما:

أ ـ معوقات استغلال الوقت قبل بدء الاجتماع:

عندما نبحث عن المعوقات الأساسية التى تعوق استغلال الوقت قبل بدء الاجتماع، لا نقصد المعنى الحرفى لكلمة (قبل) أى الفترة الزمنية القصيرة التى تسبق عقد الاجتماع، وإنما نعنى جميع الظروف التى أحاطت بعملية تشكيل عضوية الاجتماع، بجانب الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتسهيل مهمة الاجتماع، وفيما يلى تفصيل لذلك:

١ ـ تشكيل عضوية الاجتماع:

ترتبط عملية الاجتماع، دون شك، بالقرار الصادر من الجهة صاحبة الحق فى تشكيل اللجنة أو الاجتماع، وتحديد أهدافها، وطبيعة عملها، ومدتها، وأعضائها، ورئيسها.. إلخ، وتعتبر عملية التشكيل من أكبر وأهم معوقات استغلال وقت الاجتماع، وخاصة إذا لم يراع اختيار الأعضاء من الناحية العددية، (يرى البعض أن العدد المناسب يتراوح بين شخصين وخمسة أشخاص)، والناحية النوعية أيضًا، كمستوى التأهيل والخبرة والمهارة والسلوك. يضاف إلى ذلك الناحية الشكلية المترافقة مع ظروف العضو كالبعد الجغرافى عن موقع الاجتماع، والتزامات العضو الرسمية، وطبيعة عمله وغير ذلك من الظروف. إن سوء اختيار أحد الأعضاء، يترتب عليه نتائج سلبية من ناحية المشاركة الفعالة، والالتزام بالمواعيد المحددة للاجتماع، أو المدة المحددة لإبداء الرأى، بجانب تدنى القدرة

على تقديم الأفكار الجديدة والآراء الموضوعية والمنطقية. وهذا بالطبع يطيل فترة المداولات والمناقشات فى الاجتماعات، ويجعل من الصعوبة بمكان حسمها سريعًا، الأمر الذى يؤخر الوصول إلى نتائج جيدة فى المواعيد المحددة.

٢ ـ عدم تهيئة الظروف المادية والمعنوية قبل عقد الاجتماع:

هناك عدد من المتطلبات الأساسية اللازمة لإدارة أعمال الاجتماع. وأن عدم تحضير أو تهيئة هذه المتطلبات أو جزء منها، يعرقل سير أعمال الاجتماع ويؤثر فى حسن استغلال الوقت المتاح. والواقع أن هذه المتطلبات عبارة عن وسائل مساعدة فى أعمال الاجتماعات، تهدف إلى إضفاء الجو النفسى المريح للأعضاء، وزيادة إمكانيات الإدراك والفهم لديهم، وإزالة معوقات الاتصالات المباشرة بينهم. وتشتمل هذه المتطلبات على النواحى التالية:

ـ عدم اختيار مواعيد مناسبة لعقد الاجتماعات للأعضاء.

ـ عدم تحضير وتنظيم جدول الأعمال بشكل واضح وجيد، سواء من ناحية الموضوعات أو من ناحية توزيع الوقت على هذه الموضوعات.

ـ عدم تحضير المستلزمات الضرورية لعقد الاجتماع، كاختيار قاعة مناسبة، وتوفير الأدوات المكتبية الضرورية، والأجهزة والوسائل السمعية والبصرية.

ـ عدم تحضير المادة العلمية للاجتماع، سواء من قبل الرئيس أو الأعضاء، بجانب عدم ارفاقها فى بعض الحالات مع جدول الأعمال، ليطلع عليها الأعضاء ويعدوا ما يلزم بشأنها من ملاحظات واستفسارات قبل حضور الاجتماع.

ب ـ معوقات استغلال الوقت فى أثناء عقد الاجتماع:

تتعلق هذه المعوقات بالمهارات الفنية والسلوكية التى يتميز بها المشاركون فى الاجتماع. ونقص أو تدنى هذه المهارات أو السلوكيات ينعكس سلبيًا على فاعلية الاجتماع وعلى استغلال الوقت المحدد له. ولا شك أن معوقات استغلال الوقت قبل بدء الاجتماع، لها أثرها المباشر على استغلال الوقت أثناء عقد الاجتماع، وهناك علاوة على ذلك، بعض المعوقات الأخرى التى تؤثر على استغلال وقت الاجتماع، منها:

١ ـ عدم التزام الرئيس أو الأعضاء بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع، فضلاً عن وجود مقاطعات متعددة أثناء الاجتماع.

٢ ـ تدنى مهارة الأعضاء فى حل المشكلات واتخاذ القرارات، وبالتالى البطء والتأخير فى تحليل المشكلات، وصعوبة تقديم مقترحات علمية وموضوعية لحلها.

٤ ـ تدنى بعض المهارات السلوكية للمشاركين فى الاجتماع، كاحترام آراء الآخرين، والهدوء وضبط النفس أثناء النقاش، والاتزان والموضوعية فى التحدث، واختيار العبارات المناسبة غير المحرجة أو المؤثرة سلبًا على الأعضاء، وغير ذلك من السلوكيات الأخرى.

٥ ـ تدنى فعالية دور سكرتير الاجتماع فى أخذ الملاحظات المناسبة عن الاجتماع، أو فى صياغة نتائجه بشكل جيد، أو فى تخطيط للاجتماعات المستقبلية.

٢ ـ المنهج العلمى المقترح لاستغلال وقت الاجتماعات:

نهدف من خلال وضع هذا المنهج العلمى إلى تجنب المعوقات التى تحد من حسن استغلال وقت الاجتماعات، وبالتالى الوصول إلى صيغة شاملة ومتكاملة، يمكن للإدارى باتباع خطواتها المحددة، الوصول إلى الأهداف المحددة من الاجتماع. ويشمل هذا المنهج المقترح على أربعة مكونات رئيسية يمكن توضيحها بالشكل التالى، وهى:

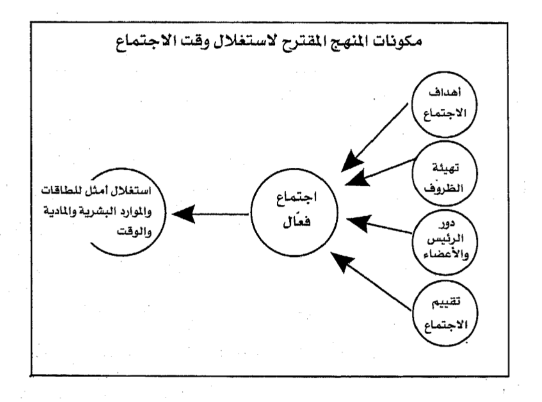
١ ـ تحديد أهداف الاجتماع.

٢ ـ تهيئة الظروف البيئية اللازمة لعقد الاجتماع.

٣ ـ دور الرئيس والأعضاء فى إدارة الاجتماع.

٤ ـ تقييم أعمال الاجتماع.





مكونات المنهج المقترح لاستغلال وقت الاجتماع
أهداف الاجتماع
تهيئة الظروف
دور الرئيس والأعضاء
تقييم الاجتماع
اجتماع فعّال
استغلال أمثل للطاقات والموارد البشرية والمادية والوقت

١ . تحديد أهداف الاجتماع

يرتبط تحديد أهداف الاجتماع بشكل رئيسى، بتحديد موضوع الاجتماع والموقف المحدد له ويقاس عادة نجاح أو فشل الاجتماع بمدى تحقيق هذه الأهداف، بجانب اعتبارات أخرى، كرضا الأعضاء المشاركين فى الاجتماع، والتقيد بالفترة الزمنية المحددة له. لذلك تتيح معرفة المشاركين فى الاجتماع للأهداف المحددة والمتوقع تحقيقها خلال فترة محددة، فرصة دراسة الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال، ويقلل من المناقشات الجانبية، ويمحور النقاش حول النقاط الجوهرية التى تؤدى فى النهاية إلى تحقيق هدف الاجتماع، خلال الفترة الزمنية المحددة له، وفى حالة عدم قدرة الإدارى على التعرف على أهداف الاجتماع، فعليه أن يحاول تحقيق ذلك ليحضر الاجتماع وهو على علم كامل بالأهداف والموضوعات التى سيتم بحثها فيه، وإلا عليه الاعتذار عن الحضور، واستغلال وقته فى نشاطات أكثر إنتاجية وأكثر فائدة.

٢ ـ تهيئة الظروف البيئية اللازمة لعقد الاجتماع:

قبل البدء فى أى اجتماع، على رئيس الاجتماع أو من يفوضه، أن يتأكد من توفير وتهيئة الظروف البيئية اللازمة لتسهيل أعمال أو عقد الاجتماع. وتشمل هذه الظروف نشاطات ومتطلبات ضرورية، من أهملها:

(أ) اختيار المكان المناسب لعقد الاجتماع، ويراعى فى هذا الاختيار اعتبارات عديدة من أهمها:

- مساحة المكان، بحيث تتناسب مع عدد الأعضاء، وتسمح للجميع بالحركة دون أية معوقات.
- موقع المكان، بحيث يتوفر فيه الهدوء، ويبتعد عن مصادر الإزعاج المختلفة.
- تنظيم وترتيب المقاعد والطاولات المخصصة للمشاركين، بحيث تكون موزعة بطريقة تتناسب مع أهداف الإجتماع، وتسمح للجميع بالنقاش بسهولة.
- الظروف المناخية للمكان، من ناحية التهوية والإضاءة.

- التسهيلات المتاحة فى المكان، من ناحية إمكانيات العرض أو التسجيل أو استخدام وسائل الإيضاح، وغير ذلك من التسهيلات.

(ب) اختيار الوقت المناسب للاجتماع، بحيث يتفق مع ظروف الأعضاء ومستوى إنتاجيتهم ونشاطاتهم المختلفة، فعلى سبيل المثال يؤكد الكاتب (Palmer) على عدم الاجتماعات فى الأيام التى تسبق العطلة الأسبوعية، أو خلال الأجازات الصيفية للأعضاء، أو فى الفترات التى تلى تناول وجبة الغذاء ظهرًا، أو فى الفترات التى يصعب التنقل خلالها، والمعروفة بساعات الازدحام (أو الذروة)، (Rush Hours).

(ج) توفير الخدمات الترويحية الضرورية التى يمكن استخدامها أثناء الاستراحات التى تتخلل الاجتماعات.

(د) توفير الخدمات المساندة لأعمال الاجتماعات، كالنسخ والتصوير والخدمات المكتبية والخدمات الهاتفية، وغير ذلك من الخدمات.

(هـ) توفير الوسائل والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة لتوضيح وشرح المعلومات المتناسبة مع هذه الوسائل.

(و) الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة، والمعروفة (بالتداول أو الائتمان عن بعد) (Teleconferencing)، حيث يمكن توفير جزء كبير من الوقت المخصص للتنقل، أو تخصيص مكان معين للاجتماع، وذلك عن طريق استخدام الفيديو أو الوسائل البصرية الأخرى، وربطها معًا بشبكة الاتصالات تتم عن طريق الأقمار الصناعية.

وعلى الرغم من اعتبار هذه الطريقة تغيرًا جذريًا فى أسلوب إدارة الاجتماعات، فإنها ما زالت محدودة الاستخدام، بسبب ارتفاع تكاليفها، وعدم توفرها لدى كل الأعضاء المشاركين فى الاجتماع.

٣ - دور الرئيس والأعضاء فى استغلال وقت الاجتماعات:

إن معرفة الأدوار التى يقوم بها كل من الرئيس والأعضاء، لها أثرها الواضح على زيادة فعالية ونجاح الاجتماعات، وتعتبر هذه الأدوار حلقات متصلة ومكملة

بعضها لبعض، بحيث يؤثر النجاح أو الفشل فى أحد هذه الأدوار الأخرى. وسنحدد فيما يلى دور الرئيس والأعضاء فى كيفية استغلال وقت الاجتماعات:

(أ) دور الرئيس

يرجع اختيار الرئيس بشكل عام إلى مقومات مهمة يفترض توفرها فيه، ليكون فعالاً وناجحًا فى استغلال وقت الاجتماع وتحقيق أهدافه. وقد أجمل بول تيم (paul Timm) هذه المقومات فى ناحيتين رئيسيتين، هما: القوة الشخصية (Position Power)، وتتمثل فى القوة الممنوحة للرئيس من السلطة العليا، وفى مدى قدرته على استخدام هذه السلطة الممنوحة له فى مكافأة أو معاقبة الآخرين.

ويتركز دور الرئيس بشكل عام فى النشاطات التالية:

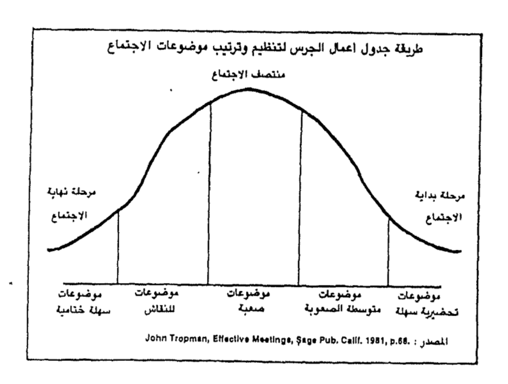
التقيد بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع، والتركيز على الفترة الزمنية المحددة للاجتماع، وكيفية توزيع هذه الفترة على النشاطات والأعمال التى يتوقع إنجازها خلال هذه الفترة.

- يقوم رئيس الاجتماع عادة بتنظيم المناقشات والمداولات بين الأعضاء، بطريقة عملية لها قواعدها وأصولها المعروفة. وهذا لا يعنى حرمان رئيس الاجتماع من المشاركة فى النقاش، ولكن مشاركته فى النقاش ودرجة هذه المشاركة فى ضوء طبيعة ونوعية الاجتماع، فالاجتماعات التى تهدف إلى حل مشكلات أو تقديم اقتراحات بشأن قضية معينة، تكون درجة مشاركة الرئيس فيها أقل بكثير. ويحاول رئيس الاجتماع ضبط المناقشات، بهدف توفير الوقت وتوجيه المناقشات نحو أهداف الاجتماع الأساسية، وذلك من خلال الأمور التالية:

- عدم إثارة الرئيس لأسئلة محرجة أو مخجلة.
- عدم اتخاذ موقف سلبى من أفكار الآخرين، ومحاولة تقييمها بجدية واهتمام.
- اتصافه بالصبر وقدرته على تقبل النقد.
- مزج الأفكار المطروحة بطريقة مناسبة، للخروج من مرحلة الانقسامات الفردية.

● محاولة تقليل هيمنة بعض الأفراد الذين يرغبون فى التحدث باستمرار، وإعطاء الفرصة المتساوية للأشخاص الآخرين فى المشاركة وإبداء الرأى.
● تشجيع وتحفيز الأعضاء غير المشاركين، من خلال طرح الأسئلة المشجعة والبسيطة والواضحة.
● حل الخلافات الفردية بطريقة لبقة، بحيث لا تؤثر على نفسية الأعضاء وأحاسيسهم، وبالتالى على مشاركتهم وإنتاجيتهم.
● عمل تقييمات مرحلية أثناء الاجتماع، لتوضيح مرحلة الإنجاز التى تم تحقيقها والتأكد من فهمها.
● إثراء النقاش بأفكاره الجديدة وآرائه واقتراحاته المناسبة، التى تساعد على تحفيز الآخرين وتوجيه تفكيرهم نحو الهدف الرئيسى.
● تحديد بدايات ونهاية فترات الاستراحة التى تتخلل الاجتماع، والالتزام بها.
● التأكد من توفر المتطلبات اللازمة لتسهيل أعمال الاجتماع، ومن صلاحيتها للاستخدام.
● تكليف الأعضاء للقيام ببعض النشاطات خارج إطار الاجتماع، إذا دعت الضرورة لذلك، كالحصول على معلومات معينة، أو الاتصال بزائر معين أو غير ذلك من الأمور.
● متابعة أعمال سكرتير الاجتماع التى تشمل:
● تسجيل ملاحظات الاجتماع، والنتائج التى تم التوصل إليها ونسخها وتوزيعها على المشاركين.
● توجيه الدعوات الرسمية لحضور الاجتماع والتأكد من إرفاق جدول الأعمال وأية مرفقات أخرى.
● الاحتفاظ بعناوين وأسماء الأشخاص المشاركين، للتنسيق معهم والاتصال بهم بشأن تحديد مواعيد الاجتماعات المناسبة، أو مواجهة أية تغيرات طارئة.
● المساعدة فى التحضير للاجتماعات، وتهيئة الظروف البيئية المناسبة.
● المشاركة فى وضع خطة زمنية لعقد الاجتماعات المستقبلية.

ـ تحضير وتنظيم جدول الأعمال بالمشاركة مع الأعضاء. ويقصد بجدول الأعمال (Agenda)، ترتيب الموضوعات التى ستبحث فى الاجتماع بطريقة مناسبة، وقد عرف القاموس الإنجليزى (Webster) جدول الأعمال بأنه الأمور التى يجب أن تنجز (Things to be done) وبهذا تشتمل المفكرة أو جدول الأعمال، على الموضوعات مع الوقت المحدد للاجتماع، بجانب مراعاة توزيع وقت الاجتماع على هذه الموضوعات، وذلك حسب أهميتها، ودرجة تعقدها. ونظرًا لأهمية جدول الأعمال فى نجاح أو فشل الاجتماع، يفضل أن يتميز هذا الجدول بالوضوح التام، والاختصار، والتحديد الجيد للموضوعات، والتوازن مع الوقت المحدد، والصيغة البسيطة والسهلة. وتكمن المشكلة الرئيسية فى تحضير جدول الأعمال بشكل عام، فى كيفية تنظيم أو ترتيب أو توزيع الموضوعات حسب أولويتها. فهل يبدأ الاجتماع بالموضوعات الرئيسية أو المهمة، أو الثانوية أو الأقل أهمية؟ والحقيقة أن هناك استراتيجية حديثة فى تنظيم جدول الأعمال، تسمى بجدول أعمال الجرس (Agenda Bell) وقد سميت بهذا الاسم نظرًا لترتيب موضوعات جدول الأعمال بطريقة تشبه الجرس، كما يظهر فى الشكل التالى:



المصدر : John Tropman, Effective Meetings, Sage Pub. Calif. 1981, p.68.

وتراعى هذه الاستراتيجية توزيع الموضوعات حسب أولويتها، والوقت المناسب لنقاشها أو التحدث عنها، علاوة على مراعاة العامل النفسى، ومستوى إنتاجية الأعضاء أثناء الاجتماع، حيث يتم فى بداية الاجتماع، كما يلاحظ فى الشكل، الإعلان عن بعض الأمور الثانوية البسيطة، وذلك بسبب تدنى إنتاجية الأعضاء فى بداية الاجتماع، واحتياجهم لبعض التحفيز والتشجيع على تناول ومناقشة الموضوعات الأكثر صعوبة، ثم الموضوعات المتوسطة الصعوبة، كمقدمة لمناقشة الموضوعات الأكثر صعوبة، والتى تتركز فى منتصف الاجتماع. وتهدف هذه الموضوعات المتوسطة الصعوبة أو الصعبة جدًا، كما يظهر فى الشكل السابق، إلى الوصول إلى نتائج أو قرارات أو توصيات محددة. وفى المراحل الأخيرة من الاجتماع تتم مناقشة معينة لمجرد المناقشة فقط، والتركيز على بعض النواحى الثانوية التى يفترض أن يختتم الاجتماع بها.

(ب) دور الأعضاء:

يتحقق دور الأعضاء الفعّال، بتنمية الشعور الإيجابى لديهم، وتقليل الشعور السلبى، الذى يتمثل فى الاتكال على الرئيس، والتظاهر بالجدية والاهتمام بالحضور الجسدى، والاشتراك غير المخطط فى المناقشة. ويتركز الشعور الإيجابى للعضو فى النواحى التالية:

- ممارسة السلوكيات الإيجابية أثناء الاجتماع، المتمثلة فى احترام آراء الآخرين، وعدم التعصب للرأى الشخصى، والهدوء والاتزان فى النقاش، وفى الموضوعية والمنطقية عند عرض الآراء.
- الالتزام بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماعات، والتقيد بقوانين وأنظمة الاجتماعات، والالتزام بالمواعيد الخاصة بفترات الاستراحة.
- الالتزام بدراسة موضوعات جدول الأعمال، وتدوين الملحوظات عليها قبل حضور الاجتماع، وذلك لإثراء النقاش بالمعلومات الجيدة وتوفير الوقت عند المشاركة والمناقشة.

- احترام أهداف الاجتماع والعمل على تحقيقها بكل جدية واهتمام، وعدم إظهار الشعور السلبى نحوها أو التشهير بها لأى سبب كان.

والحقيقة أن مطالبة العضو بالالتزام بكل النواحى السابقة، تعتمد بشكل كبير على عوامل عديدة، منها: وجود اقتناع ذاتى بممارسة السلوكيات الإيجابية، أثناء عقد الاجتماع وخارجه، وتوفر الشعور بأهمية مشاركة الشخص للمجموعة واقتناعه بأهمية وجدوى الأهداف التى يسعى الاجتماع لتحقيقها، علاوة على التسهيلات التى قد تشجع العضو على الحضور المنتظم والالتزام بالمواعيد المحددة له.

٤ - تقييم أعمال الاجتماع:

يعتمد تقييم أعمال الاجتماع بشكل أساسى، على رئيس الاجتماع بالتعاون والمشاركة الحقيقية للأعضاء، وتهدف عملية التقييم إلى التعرف على جميع المشكلات، والعقبات التى واجهت الاجتماع، والأسباب التى أدت إليها، وكيفية تفاديها فى الاجتماعات المستقبلية، وهذا التقييم يكون، فى الغالب، شاملاً لجميع المتغيرات المتعلقة بالاجتماع، سواء التخطيط للاجتماع أو التنفيذ له، وتستخدم عادة طريقة الاستقصاء لتقييم أعمال الاجتماع، حيث تحتوى هذه الطريقة على مجموعة من الأسئلة المحددة، يجيب عنها المشاركون فى الاجتماع، وتحلل بياناتها للوصول إلى تصور أفضل بشأن الاجتماعات وكيفية إدارتها. وتتركز الأسئلة فى مدى وضوح الأهداف، ومدى تحقيقها، وكذلك فى مدى استغلال وقت الاجتماع بشكل جيد، ومقارنة جدوى الاجتماع بالنتائج التى تم التوصل إليها. ويمكن للمقيم الاستعانة بالسجل الزمنى الخاص بالاجتماعات، للمساعدة فى تحديد فعالية الاجتماع، وكيفية صرف الوقت، والأسباب التى حالت دون تحقيق فعالية عالية.

وفى هذه المرحلة، وكجزء من عملية التقييم، على المقيّم احتساب تكاليف وقت الاجتماع الكلية، ليحدد بعدها أفضلية أو عدم أفضلية الاستعانة بوسيلة الاجتماعات، أو البحث عن بديل آخر يؤدى الغرض بتكاليف أقل وفى وقت أقصر. وتشتمل تكاليف الاجتماع بشكل عام على خمسة عناصر رئيسية هى:

- تكاليف رواتب الأشخاص المشاركين.

- تكاليف نقل الأشخاص، (إن وجدت).

- تكاليف إدارة، وتشمل تكاليف المطبوعات، البريد، الطباعة، استئجار قاعة، مأكولات ومشروبات، وغير ذلك من التكاليف.

- تكاليف رواتب المساعدين والفنيين.

- تكاليف نثريات متنوعة أخرى.

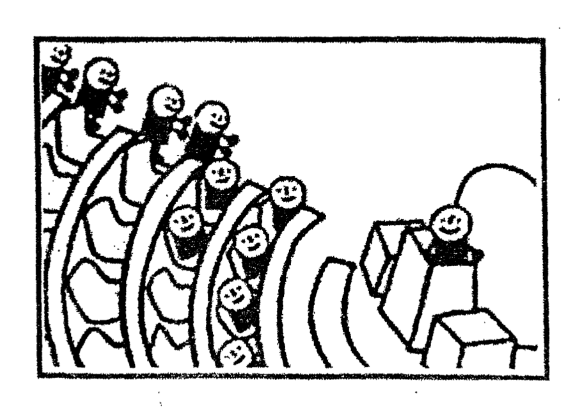
● **خلاصة:**

تناولت هذه الورقة المختصرة إدارة الاجتماعات من خلال خمسة محاور رئيسية هى: أهمية ونمو الاجتماعات فى ظل تعدد المنظمات العصرية وفى ظل ظاهرة القصور والإخفاق بل الانهيار الشامل للعديد من المنظمات بسبب نقص المعلومات والتوتر والصراع الإنسانى والعزلة والتحديات البيئية الداخلية أو الخارجية. وقد خلصت الورقة إلى قناعة مؤداها أن مواجهة التحديات الفردية أو الجماعية أو الدولية تمكن من اللجوء إلى أسلوب الاجتماعات بأنواعها المختلفة كأداة اتصال وأسلوب للترابط الجماعى الذى يفضى إلى الهدف المنشود وكضرورة اجتماعية وحضارية.

وتناولت الورقة التعريف بالاجتماعات وأنواعها ومبررات عقدها وشروطها وفعالية إدارة الاجتماعات التى تركزت فى معوقات استغلال وقت الجماعة والدعوة للاجتماع مع تحديد المكان والزمان والأجندة أو التحضير للاجتماع فى شكل لجان تعنى بالجوانب الإدارية والفنية ثم دور رئيس الاجتماع والأعضاء انتهاء بصياغة القرارات فى شكلها النهائى.

وإن كانت هنالك كلمة لابد منها فإننا لابد أن نشير للاجتماعات بالرغم من أهميتها إلا أن الإغراق فى اللجان والاجتماعات قد يكون سببًا فى سوء استغلال الوقت وضياعه.

***



مهارات الإتصال
فى المقابلات



مهارات الاتصال فى المقابلات

● أهميتها :-

تعتبر المقابلة إحدى الوسائل المهمة للاتصال فى مختلف مجالات الحياة بصفة عامة و إدارة المنشآت بصفة خاصة. والمقابلة عادة ما تكون مواجهة بين اثنين (أو أكثر) يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة وذلك لتحقيق هدف أو غرض معين. وعلى هذه الصورة فالمقابلة تعتبر من وسائل الاتصال المهمة. والواقع أن هناك أعداداً كبيرة من المقابلات تجرى كل يوم داخل المنشأت. وسيكون التركيز فى هذا الكتاب ليس على المقابلات العارضة التى تتم فى كل وقت ومكان بالمنشأة بين العاملين فيها أو بين غيرهم من الأفراد، ولكن التركيز سيكون على المقابلات التى تتضمن قدراً من التخطيط والإعداد والتى تهدف لتحقيق أمر أو هدف محدد.

وتختلف المقابلات من حيث الوقت التى تستغرقه. فبعض المقابلات قد تستغرق دقائق معدودة وقد تطول لتستغرق المقابلة الواحدة أكثر من ساعة. كما أن بعض المقابلات يسودها قدر كبير من الشكليات فى حين تجرى بعض المقابلات فى جو حر طليق بلا قيود أو شكليات.

وتعبتر المقابلة إحدى وسائل الاتصال المهمة إذ تتيح للأفراد فرصة التقابل وجهاً لوجه فى سعى لإقامة تفاهم مثمر وتبادل الآراء والخبرات المفيدة. كما أنه عن طريق المقابلة يمكن للأفراد المشتركين فيها من التعرف على مشاعر وانفعالات غيرهم من الأفراد. لتحقيق أهداف محددة.

● الهدف من المقابلة: -

ويختلف الهدف المراد تحقيقه من وراء كل نوع من أنواع المقابلات، يمكن أن نذكر الأنواع الآتية من المقابلات التى تجرى داخل المنشآت مع توضيح الهدف من كل واحدة وبعض الجوانب الفنية المتصلة بإدارتها:

١- مقابلة التوظف:

والغرض من مقابلة التوظف ويطلق عليها أحياناً أخرى مقابلة الإختيار هو تقييم قدرات ومؤهلات الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة وللتعرف على مدى ملاءمتها له. كما أنه يمكن عن طريق هذه المقابلة تزويد الأفراد المتقدمين لشغل هذه الوظيفة ببعض المعلومات عن المنشأة وعن الوظيفة: مزاياها وصعوباتها حتى يتخذ الفرد قراره بالالتحاق بهذه الوظيفة - إذا وقع عليه الاختيار - على أساس كاف من الحقائق والمعلومات.

ويجب أن يكون لدى الأفراد الذين يجرون هذه المقابلة توصيفاً كاملاً أو تحليلاً دقيقاً للوظيفة حتى يكون اختيارهم سليماً لأنسب الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة والخبرة والشخصية والظروف التى تؤهلهم للنجاح فى هذه الوظيفة.

ومن المفروض أن يجلس فى مقابلة الاختيار مدير الموارد البشرية وأحد الأخصائين المختصين فى القياس النفسى، بجانب مدير الإدارة المتضمنة للوظيفة التى يجرى اختيار الموظفين لها.

ومن المهم أن يعطى لكل متقدم للوظيفة الوقت الكافى الذى يسمح للجنة الإختيار بالتعرف على قدراته وخبراته وميوله واتجاهاته، وأن يوضع تحت تصرف اللجنة التى تدير المقابلة كل معلومات أو بيانات ممكنة عن كل واحد من المتقدمين لشغل الوظيفة حتى يقوم اختيارهم على أساس موضوعى سليم. وأن يبتعد أعضاء اللجنة عن التحيز والتعصب والتسرع فى الحكم على مختلف الأفراد الذين يجرى مقابلتهم.

وقد تستخدم فى مقابلة التوظف أو الاختيار أسلوب المقابلة الحرة غير المقيدة حيث يسمح لطالب الوظيفة التحدث بحرية وطلاقة فى مختلف الموضوعات مع أقل قدر من التوجيه من جانب لجنة الاختيار وذلك حتى يمكن لهذه اللجنة التعرف على بعض جوانب شخصيته وأسلوب تفكيره وأسلوب معالجته لمشاكل الحياة، وطريقة تعبيره عن نفسه.

وقد يستخدم أسلوب المقابلة المقيدة أو المقننة حيث تعد مقدماً مجموعات من الأسئلة والمواقف الاختبارية توجه إلى المتقدمين لشغل هذه الوظائف وتقدر لجنة الإختيار المتقدمين على أساس استجابتهم. ويعاب على هذا الأسلوب الأخير بأن العدد القليل من الأسئلة الذى يوجه للمتقدمين (سؤال أو سؤالين أو أكثر) قد لايكون كافياً للحكم على شخصية طالب الوظيفة، ولايمكن للجنة الاختيار من التعرف على بعض جوانب غير معلنة من شخصيته. وإن كان يذكر من مزايا أسلوب المقابلة المقننة المقيدة توفير الوقت وتحقيق قدر من العدالة بين جموع المتقدمين للوظيفة.

٢. مقابلة الترقية:

وتهدف هذه المقابلة الى اختيار أصلح الأفراد من بين أفراد يعملون فعلاً فى المنشأة لترقيتهم لشغل وظائف أعلى داخل المنشأة. وعادة مايكون هدف هذه المقابلة التأكد من توافر القدرات والخبرات والصفات الضرورية للعمل المرقى إليه بالنسبة للعاملين المراد ترقيتهم. فقد يكون أحد العاملين ممتازاً فى عمله الحالى قادراً عليه، ولكنه قد لايستطيع تحمل أعباء ومسئوليات عمل أخر يرقى إليه نظراً لأنه لايمتلك القدرة أو الخبرة أو الشخصية التى تمكنه من ذلك. فقد تصادف عاملاً ماهراً ممتازًا فى عمله بأحد المصانع وناجح فى عمله لدرجة كبيرة، ولكنه قد يكون فاشلاً إذا اختير لوظيفة رئيس عمال لأن مهارته القيادية والإشرافية منخفضة لدرجة كبيرة.

٣. مقابلة الشكاوى:

كثيراً مايكون الهدف من المقابلة النظر فى شكوى معينة يتقدم بها أحد العاملين فى المنشأة أو واحد من المتعاملين معها. وعادة مايشارك العاملون فى

السكرتارية الخاصة فى عشرات من هذه المقابلات التى تجرى مع أفراد جاءوا إلى مكتب الرئيس يشتكون أو يتظلمون من أمر من الأمور. ويجب أن يقدر السكرتير الخاص ظروف أصحاب هذه الشكاوى إذ أن جميع هؤلاء الأفراد عادة مايكونون منفعلين بمشكلتهم موضوع الشكوى وعليه وهو يجرى المقابلة معهم أن يخفض من ضيقهم وقلقهم وتوترهم وأن يتيح لهم الفرصة كاملة لكى يعبروا عن موضوع شكواهم، وأن يواجه أسباب هذه الشكوى إذا كانت حقيقية وصادقة أو يحيلها إلى جهات الاختصاص لإجراء اللازم. ويجب أن نريح الشخص صاحب الشكاوى بأن نسمح له بالجلوس والهدوء قبل أن يبدأ فى عرض شكواه وبيان جوانبها.

ومن المهم ألا يصدر المسئول الذى يجرى مقابلة يبحث فيها شكوى أحد العاملين أو أحد أفراد الجمهور قراراً نهائياً بشأن هذه الشكوى إلا إذا توافرت لديه المعلومات الصحيحة الكافية عن الشكوى، لأنه ثبت أن الكثير من أصحاب الشكاوى قد يكونون صادقين فى كل مايقولون، وقد يسوقون معلومات غير صحيحة أو غير دقيقة عن موضوع شكواهم.

ويجب أن تكون لدى الفرد الذى يجرى مقابلة بحث الشكاوى حاسة التمييز بين الشكاوى الحقيقية وبين الشكاوى المتوهمة الصادرة عن أفراد مضطربين نفسياً دائمى الشكوى لأقل الأسباب وأتفهها وأحياناً لأسباب متوهمة.

والسكرتير الخاص بحكم موقعه يجب أن يكون ماهراً فى إدارة مقابلة بحث الشكاوى نظراً لأنه عادة مايستقبل كل يوم أعداداً من أصحاب الشكاوى سواء كانوا من العاملين بالمنشأة أو من أفراد الجمهور المتعاملين معها. وعادة مايضيق وقت الرئيس عن بحث كل هذه الشكاوى، لذلك فإن من أحد مهام السكرتير الخاص أو مدير مكتب الرئيس أن يفحص هذه الشكاوى ويستفسر عما غمض ويستوضح بعض جوانبها. وقد يتطلب معلومات إضافية عن الشكوى أو قد يطلب بحث الشكوى من جهة معينة مختصة فى المنشأة، ومن المهم أن يكون السكرتير فى هذه الحالة جيد الإنصات وأن يصبر على هذا الإنصات، فيستمع بفهم لكل مايقوله صاحب الشكوى، لإن الكثيرين من أصحاب الشكاوى قد لايتمكنون من

التعبير كتابة بوضوح عن مشكلتهم من أول مقابلة يجريها مع صاحبها، فقد يتطلب الأمر القيام بقدر من الدراسة والبحث قبل اتخاذ أى قرار فى الشكوى. ولكن المهم أن يشعر صاحب الشكوى أن شكواه فى يد أمينة وأن شكواه ستتابع حتى يصله رد مقنع بشأنها.

٤. مقابلة توصيل المعلومات:

ينساب قدر كبير من المعلومات أثناء العمل وقد يكون اتجاه انسياب هذه المعلومات من أسفل إلى أعلى: من القاعدة العاملة للقيادات والرئاسات فى المنشأة أو من أسفل إلى أعلى مثلما يحدث بالنسبة للتوجيهات والأوامر الصادرة من القيادة فى المنشأة فى اتجاه العاملين.

ولمقابلة توصيل المعلومات جوانب خاصة حتى نتأكد من أن الرسالة المراد توصيلها من خلال المقابلة قد تم توصيلها للطرف الآخر بدقة وبوضوح.

ففى مقابلة توصيل المعلومات عموماً حيث الهدف الأساسى من المقابلة توصيل معلومات أو آراء أو أفكار أو وجهات نظر إلى الطرف الآخر، يجب أن يهيأ لهذا الطرف الذى يتلقى المعلومات الظروف التى تجعله هادئاً مطمئنًا غير متوتر أو قلق حتى يحسن استقبال واستيعاب الرسالة الموجهة إليه، وأن يسمح له بالاستفسار عما غمض من بعض جوانبها، وقد يسأل الشخص المتلقى للرسالة بأسلوب غير مباشر وبدون توتر أن يذكر بلغته الخاصة مافهم واستوعب من هذه الرسالة، وأن يوجه لأى انحراف فيما استقبل وفهم منها عما قصد المرسل توصيله إليه.

وإذا كانت الرسالة التى يراد توصيلها فى المقابلة لشخص ما مطوله وفيها الكثير من التفصيلات فقد يطلب من هذا الشخص المستقبل للرسالة أن يسجل كتابة عناصرها حتى يرجع إليها عند اللزوم. ومن المهم على الشخص الذى يقوم بتوصيل المعلومات فى مقابلة توصيل المعلومات، أن يقدر ظروف الفرد الذى يجلس أمامه ويراعى مستوى قدراته العقلية وخبراته وتعليمه واهتماماته. وعليه دائماً أن يضع عينيه دائماً على الشخص المستقبل للرسالة ليرصد استجابات الأخير وانفعالاته ويدرك مدى اقتناعه بالرسالة.

٥ ـ مقابلة الحصول على المعلومات:

عادة مايكون الهدف السائد لهذه المقابلة الحصول على معلومات بخصوص مسألة محددة من شخص معين. ومن المهم أن يتم الحصول فى هذه المقابلة على كل المعلومات التى يمكن الحصول عليها. ولكى نصل إلى هذا الهدف يجب أن يتاح للفرد المراد الحصول على المعلومات منه فرصة التحدث بحرية وطلاقة دون تدخل من الطرف الآخر الذى يجرى المقابل وإن يقتصر تدخل هذا الطرف الآخر على تشجيعه على التحدث ومتابعة الحديث مع الاستفسار عما غمض عليه.

ومن المهم أن يتاح للفرد المراد الحصول على المعلومات منه الوقت الكافى لكى يعرض كل ماعنده. ومن المهم أيضاً ألا يغضب الشخص الذى يجرى المقابلة إذا عرض الطرف الآخر فى حديثه لجوانب سالبة لاترضيه، بل عليه أن يتقبل المعلومات التى يذكرها حتى ولو جاءت على غير هواء، لأن ذلك يشجع الشخص الذى نريد الحصول على معلومات منه على ذكر كل جوانب الموضوع، وألا يخفى أى جانب منه فيعرض الموضوع بجوانبه الموجبة والسالبة.

٦ـ المقابلة الإقناعية:

وعادة مايكون هدف المقابلة إقناع فرد ما بأمر من الأمور أو مسألة من المسائل. وقد يتم من خلال هذه النوع من المقابلات توصيل معلومات معينة أو الحصول عليها.

ويجب دائماً أن يكون الفرد الذى يريد إقناع آخر بأمر من الأمور قادراً على الرد على كل استفساراته وتساؤلاته واعتراضاته حتى يكون قادراً على إقناعه، لذلك يجب أن يكون لديه رصيد كاف من المعلومات والبيانات عن الموضوع الذى يريد أن يقنع الآخرين به مستنداً فى ذلك إلى الأدلة والبراهين والإحصاءات.

٧ـ مقابلة تحليل الوظائف:

من أنواع المقابلات التى تجرى داخل المنشآت مقابلة تحليل الوظائف، وعادة يجرى هذه المقابلة أخصائيون نفسيون مدربين على القيام بهذا العمل. ومن خلال هذه المقابلة التى يجريها الإخصائى مع أعداد من العاملين الذين يقومون بعمل

واحد يمكن التعرف على عناصر هذا العمل والأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ومتوسط الوقت الذى يقضيه العامل للقيام بكل عنصر.

ولابد أن يحظى الإخصائى الذى يجرى مقابلة تحليل الوظائف بثقة العاملين وتعاونهم. وأن يجعلهم يتأكدون أن عملية تحليل الوظائف هدفها الأساسى خدمتهم ورعايتهم، وليس هدفها إلحاق الضرر بهم أوالتضييق عليهم فى العمل. إذ يعتقد بعض العاملين خطأ أن تحليل الوظائف والعمل هدفه وضع معايير تثقل كاهل العاملين وترهقهم تنفيذاً لمطالب الإدارة.

ويجب أن يكون الأخصائى الذى يجرى مقابلة تحليل الوظائف مدرباً تدريباً كافياً على الملاحظات العلمية يقظًا لكل مايجرى حوله فى أماكن العمل الذى يقوم بتحليله. كما يجب أن يستفسر ويستوضح كل ماغمض عليه من بيانات من العاملين الذين يقابلهم أثناء قيامه لعلمه فى تحليل الوظائف.

٨ - مقابلة الإرشاد النفسى:

وتهدف هذه المقابلة إلى مساعدة الأفراد الذين يعانون من بعض المشكلات السلوكية أو الاضطرابات النفسية أو يعانون من سوء التوافق والتكيف، ومن المفروض أن يلم رؤساء العمل ولو إلماماً عاماً بأصول هذه المقابلات حتى يمكنهم تقديم بعض العون للعاملين المتعبين وذوى المشكلات السلوكية. نحن نعرف أن أمر القيام بهذه المقابلات يجب أن يوكل إلى إخصائيين نفسيين مدربين على إجراء مثل هذه المقابلات الإرشادية. ولكن الواقع العملى يقول أن رئيس العمل قد يكون أحياناً أكثر قرباً للعامل المشكل أو المتعب أو المضطرب نفسياً من أى فرد آخر. ورئيس العمل إذا كان عارفاً بعض جوانب عملية الإرشاد النفسى وإذا كان ملماً ببعض الجوانب الفنية المتصلة بإدارة مقابلة الإرشاد النفسى، فإنه يمكنه من خلال المقابلة الإرشادية التى يعقدها مع العاملين المشكلين والمتعبين أن يتيح لهم فرصة التعبير عن مشكلاتهم وعن كل مايسبب لهم التوتر والقلق. كما يستطيع هذا الرئيس بحكم وضعه القيادى وما له من سلطة الإيحاء بالنسبة للعاملين معه من إكساب هؤلاء العاملين المشكلين والمتعبين بصيرة بحقيقة سلوكهم ومشكلاتهم، وأن يهيئ لهم - فى حدود الإمكانيات - الظروف المناسبة فى العمل التى تخفف عنهم ولاتثقل كاهلهم.

والعاملون فى مجال السكرتارية وخاصة السكرتارية الخاصة فى حاجة لأن يدعموا خبراتهم فيما يتصل بإدارة المقابلة الإرشادية، إذ كثيراً ما يتعامل أفراد هذه السكرتارية مع أعداد من هؤلاء العاملين المضطربين نفسياً والمشكلين الذين يأتون إليهم عارضين شكواهم على الرئيس. وعلى أفراد السكرتارية أن يتيحوا لهؤلاء العاملين فرص التعبير عن مشكلاتهم وعن نواحى ضيقهم وأن يستخدموا مع هؤلاء الأفراد الأساليب النفسية المناسبة للتعامل حتى يقللوا من الإحباطات التى يعانونها وحتى يعطونهم الفرصة للتنفيس عن النواحى التى تسبب ضيقهم وقلقهم واضطرابهم.

● قواعد عامة تؤدى إلى نجاح المقابلات المختلفة:

نعرض فيما يلى بعض القواعد التى تؤدى فى حالة الأخذ بها إلى تحقيق قدر من النجاح للمقابلات التى تجرى داخل المنشآت على اختلاف أشكالها وأنواعها:

ـ تحديد الهدف من المقابلة: توظف. ترقية. شكوى

ـ أن يختار الوقت المناسب للمقابلة، والوقت المناسب هنا يتمثل فى أن يكون لدى أطراف المقابلة الوقت الكافى الذى يقضونه فى المقابلة. ومن المهم أن يكون الفرد الذى يجرى المقابلة غير مرهق عصبياً أو بدنياً أو عقلياً حتى يمكنه إدارة المقابلة بهدوء وبقدر مناسب من الانفعال حتى يستطيع التركيز فى المقابلة ويضع فيها الفكر والجهد المناسب.

ـ أن يختار المكان المناسب للمقابلة. فمثلاً بالنسبة لمقابلة الشكاوى وحل المشكلات يجب أن يكون المكان الذى تجرى فيه المقابلة مريحاً مؤثثاً بأثاث مريح يتيح الفرصة للاشخاص المتعبين وأصحاب المشكلات والشكاوى من الجلوس وتخفيض توترهم وقلقهم حتى يمكنهم التعبير بحرية وبهدوء عن مشكلتهم أو شكواهم. ومن المهم أن يكون المكان الذى تجرى فيه مثل هذه المقابلة بعيداً عن حركة العاملين، لأن بعض المشكلات والشكاوى قد تكون ذات طبيعة خاصة أو حساسة ولا يريد صاحبها أن يطلع عليها أحد بخلاف الرئيس أو الإخصائى الذى يعرض عليه شكواه أو مشكلته.

ويحسن أن يكون مكان المقابلة - إذا كان هذا ممكنا - بعيداً عن مشتتات الانتباه حتى لايصل إلى هذا المكان مثلاً أصوات مزعجة أو أحاديث صادرة عن أفراد آخرين.

- أن يكون الفرد الذى يجرى المقابلة خبيراً بالجوانب الفنية المتصلة بنوع المقابلة التى يجريها. فكما سبق أن وضحنا لكل نوع من أنواع المقابلات جوانب فنية خاصة بكل واحدة منها. ولايمكن أن تحقق نجاح المقابلة إلا إذا توافر مستوى مرتفع من الخبرة والمهارة فى القائمين على أمر إدارة مثل هذه المقابلات.

- أن يكون الإدارى الذى يجرى المقابلة على قدر من الفهم لحقيقة سلوك الإنسان، فعليه أن يكون فاهماً للعوالم التى تؤثر على سلوك الأفراد الذين يجرى المقابلة معهم ودوافعهم والفروق الفردية القائمة بينهم، وأن يكون مقدراً لظروفهم وأحوالهم.

- أن تكون لدى الإخصائى الإدارى الذى يجرى المقابلات على اختلاف أنواعها البيانات الكافية المتصلة بكل حالة حتى يحسن إدارة المقابلة والتوجيه فيها.

- أن يكون الإدارى أو الإخصائى الذى يجرى المقابلة ماهراً فى عملية الاتصال. فيجب أن يكون ماهراً على وجه الخصوص فى التحدث مع الغير مستخدماً فى ذلك الصوت المناسب والقدر المناسب من الإنفعالات، وأن يختار لهذا الحديث ما يناسب من لغة الأفراد الذين يجرى المقابلة معهم. ومن المهم أيضاً أن يكون لدى هذا الإدارى أو الإخصائى القدرة على الإنصات الجيد لكل مايقوله الطرف الآخر أثناء المقابلة.

- أن يكون الشخص الذى يجرى المقابلة قادراً على الحصول على ثقة الأفراد الذين يتعامل معهم فى المقابلة وأن يقيم علاقة ودية معهم. فهذا يعتبر ضماناً مهمًا لنجاح المقابلة ولزيادة فاعليتها.

- أن يكون الإدارى أو الإخصائى الذى يجرى المقابلة واعياً بحقيقة الاتجاهات غير المرغوب فيها التى قد تسوده وتعطل تقدم المقابلة وتحقيقها لنتائجها المرجوة.

- ألا يطول وقت المقابلة مما يؤدى إلى إرهاق الأطراف المشتركة فى المقابلة. ومن الممكن إذا احتاج الموضوع المعروض للمناقشة فى المقابلة لوقت طويل، عقد سلسلة من المقابلات ويحسن ألا يزيد وقت المقابلة الواحدة عن ساعة واحدة حتى لاترهق الأفراد المشتركين فيها.

- أن يسود المقابلات جو من الديمقراطية والحرية يسمح لكل طرف من أطرافها بأن يعبر بحرية وصراحة عن أفكاره وآرائه.

مقارنة بين طرق إتمام المقابلات

الطريقة	الإخبار بالنتائج	الإخبار بالنتائج والإنصات للعامل	حل المشاكل
دور المقابل	قاض	قاض	يقدم العون والمساعدة
هدف المقابلة	إخبار الفرد نتيجة التقييم	إخبار الفرد نتيجة التقييم	تشجيع الفرد على النمو والتقدم فى عمله
الافتراضات القائمة عليها الطريقة	الفرد يرغب فى تصحيح أخطائه إذا علم بها وأى فرد يستطيع إصلاح عيوبه إذا أراد.	الناس قابلون للتغير إذا تغلبنا على الشعور الدفاعى لديهم	النمو يمكن أن يحدث بدون تصحيح الأخطاء، مناقشة مشاكل العمل تؤدى إلى تحسين الأداء
رد الفعل لدى العامل	ضغط السلوك الدفاعى لدى الفرد، محاولات لإخفاء عداء الفرد للمشروع	إتاحة الفرصة للسلوك الدفاعى وترك العامل يشرح وجهة نظره	محاولات لحل المشكلة
المهارات المطلوبة فى المقابل	الصبر والمقدرة على الكلام	المقدرة على الإنصات والتفهم	الإنصات وعرض الأفكار وتلخيصها
أنواع الحوافز المستخدمة	حوافز إيجابية أو سلبية خارجية أى غير نابعة من طبيعة العمل ذاته	تخفيف حدة مقاومة الفرد للتغيير، حوافز إيجابية	زيادة حرية الفرد، زيادة مسئولية - حوافز داخلية نابعة من العمل ذاته)
نتائج المقابلة	العامل يميل إلى قبول نتيجة التقييم إذا كان يحترم الشخص المقابل	تنمية اتجاهات طيبة ناحية المشرف تساعد على النجاح	احتمال التحسن فى الأداء مؤكد

من الجدول السابق يتضح أن هناك على الأقل ثلاثة طرق لإعداد المقابلات التى يتم فيها اطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء الأنواع الثلاثة من المقابلات تختلف اختلافاً واضحاً فى الهدف من المقابلة، الدور الذى يقوم به المقابل الافتراضات القائمة عليها كل طريقة، رد الفعل لدى العامل والنتائج التى نصل إليها.

الطريقة الأولى (الإخبار بالنتائج) تتلخص فى أن الهدف الأساسى هو تبليغ الفرد بنتيجة التقييم دون مجاملة أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه. وفائدة مثل تلك الطريقة محدودة ويتوقف نجاحها على مدى مهارة وقدرة المشرف على كسب احترام العامل وإقناعه بعدالة وصحة التقييم. والنقد الأساسى لتلك الطريقة هو أنها لاتسمح للعامل بفرصة التعبير عن رأيه.

الطريقة الثانية (الإخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل) تشابه الطريقة الأولى إلا أنها تسمح للعامل بالحديث ومناقشة المشرف فيما وصل إليه من رأى حول تقييم العامل. أى أن المشرف هنا لايقتصر دوره على إخبار العامل بنتائج التقييم بل يتسع أيضاً إلى وجهة نظر العامل. ولكن هذا لاينعكس فى غالب الأمر فى شكل تعديل للنتائج ولكنه سيصلح كقاعدة للتفاهم على أسباب انخفاض مستوى الكفاية مثلا وسبل علاجها.

الطريقة الثالثة (حل المشكلات) تقوم أساساً على التفاهم المشترك بين المشرف والعامل وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل لمشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع مستوى إنتاجيته. ولاشك أن الطريقة الثالثة هى الأفضل إذا توفرت الإمكانيات من حيث الوقت والجهد اللازمين لإتمامها.

إدارة المقابلات:

زيارة شركة للتعلم من نجاحها:-

٤ ـ فى الزيارة نفسها تذكر بعض الأمور البسيطة والمهمة للغاية مثل:

٤/١ ـ خذ معك هدية لمضيفك.

٢/٤ ـ ركز على الاهتمامات المشتركة وتكلم عن مشاكلك، فمضيفك يحب هو الآخر أن يتعلم منك شيئاً ما.

٣/٤ ـ جهز قائمة بالأسئلة والاستفسارات وكلف أعضاء فريقك بطرحها واهتم بألا يضيع الوقت دون تحقيق الهدف من الزيارة.

٤/٤ ـ إسأل عن كل مايتعلق باحتياجاتك فالمضيف سيخبرك بنفسه عن المناطق التى قد لايحب الكلام فيها.

٥/٤ ـ اهتم بمدح الجوانب الإيجابية وعندما تبدى ملاحظات على سلبيات لاتظهر نفسك بشكل المعلم.

وأخيراً... لاتهمل أى جانب من الأمور التى أتيت خصيصاً لبحثها ولكن لاتجعل تركيزك على هذه الأمور يعميك عن رؤية جوانب تميز أخرى ربما لاتكون قد فكرت فيها من قبل.

٥ـ اهتم بأن يقوم كل من أعضاء الفريق المصاحب لك بتلخيص ما سمعه وما رآه فى الزيارة وبتجميع الملاحظات وترتيبها وذلك فى اجتماع يعقد فى أقرب فرصة بعد الزيارة.

٦ـ ابدأ بالأمور الضرورية مع وضع أهداف ملموسة وتوقيتات ومعايير للقياس.

٧ـ انشر ماتعلمته فى كل مكان من شركتك وبكل الطرق الشفوية والمكتوبة وباستغلال كل الأدوات.

٨ ـ حافظ على علاقتك مع الشركة التى ساعدتك وأظهر لها ماتعلمت منها وكذلك النتائج التى حققتها، ذلك سيحمسهم وسيجعلهم مستعدين دائماً للتعاون معك فى حالة حدوث أى مشكلات.

٩ـ استمر فى هذه العملية وعند شعورك بأية مشكلة ابحث فوراً عن شركات يمكنك التعلم منها وطبق ما اتفقنا هنا عليه.... وأخيراً تذكر أن التعلم من الفاشلين بتجنب أخطائهم أحياناً يكون أهم من التعلم من الناجحين.

* * *

مهارات الاتصال
فى عملية البيع

مهارات الاتصال البيعى الفعال..

أولاً: مهارات الإنصات LISTENING

إن الإنصات الجيد ليس مجرد أن تعطى آذانك للآخرين.. بل أيضًا عليك أن تعطيهم عينك.. وفكرك بل وحركات جسمك.. وبالتالى فإن الإنصات يتضمن رغبة صادقة منك فى ترتيب وتحليل المعلومات التى تقدم إليك.. للتعرف على تفسير منطقى لما يقوله الآخرين.. وبالتالى فإن إستجابتك تكون إستجابة إيجابية.. وبالتالى فإن المنصت يبذل جهداً أكبر من المتحدث. ويعنى الإنصات الجيد التوصل إلى جانبين مهمين:

١ـ ما النقاط الرئيسية المطلوبة من المتحدث؟

٢ـ ما المعنى الحقيقى المقصود من الحديث؟

أدوات الإنصات الجيد:

١ـ ضع ألفاظاً تجعلك دائماً فاتحاً للحديث DOOR -- OPENER:

ويمكن أيضاً جذب الحديث مع العميل بالتركيز على شخص أو وصف بعض صفاته الظاهرة فى الشكل أو اللبس... ومن الأمور المستحبة لجذب الناس للحديث أن تشجعهم على المتابعة.. من خلال كلمات وتعابير توحى بذلك..

ولاتنس أن الصمت وتوفير المناخ المناسب للحديث أمر ضرورى، خاصة إذا كنت لست من هواة المقاطعة وفرض الآراء على الآخرين..

٢. الأسئلة التى تدعو إلى مزيد من الحديث:

والأسئلة قد تكون عقبة وقد تكون شيئاً مشجعاً لمزيد من الحديث...

مثال:

- لم لاتشترى هذا المنتج الجديد؟
- ألا تعتبر أن المنتجات التى جاءت اليوم مميزة!

٣ - استخدم كلمات مختصرة تعطى اهتماماً بالمحتوى وتركز عليه وتعيد هذا المضمون على المتحدث:

مثال:

- أعتقد أنك تقصد...
- إن ماتعنيه سيادتك...
- هل حضرتك تقصد...

٤. إعكس مشاعرك ورغبات متحدثك على تعبيراتك وعلى عباراتك

- **زيادة القدرة على الإنصات أمر ضرورى كيف ذلك؟:**

١. تحول إلى مستمع نشط لمتابعة عميلك وكسبه:

حتى تكسب عميلك وتتعرف على أفكاره بطريقة شاملة، اعلم إنك وحدك لك قوة أن تنصت أو لا تنصت، ويؤثر على جودة اتصالك بعملائك.. لذا فأنت فى حاجة إلى أن تكون مستمع نشط الذاكرة نشط الحركة. نشط الانطباع وحتى تكون مستمعاً نشطًا عليك بما يلى:

(١) أعد نفسك لعملية الإنصات. وذلك بتخيل الموقف البيعى مقدماً.

(٢) ارتبط بالتسلسل المنطقى للمتحدث. ورتب معلوماتك غير المرتبة فى ذهنه لتكون مرتبة فى ذهنك أنت.

(٣) حاول أن تستمع إلى الأفكار كاملة فى شكل جمل متكاملة وأفكار متراصة. ولاتقف عند مجرد التقاط الكلمات ولكن. قد يفيدك سقطات الكلمات فى تفهم العديد من المعانى.

(٤) امسك ورقة وقلماً فى تعاملك، فقد تحتاج لكتابة المعلومات التى لايسهل تذكرها.

(٥) اجعل محدثك يحس أنك تستمع إليه تعبيرًا وإشارة ومشاركة لأفكاره.

٢. قم بزيادة معدل الاحتفاظ بالمعلومات حتى تكسب عميلك طويلاً:

إن رغبتك فى إعادة المعانى والألفاظ من جانب المتحدث وهو عميلك العزيز. قد لاتجد قبولاً لديه. وقد لايكون من اللائق أن تفعل ذلك. وقديكون سوء فهمه لإحدى القضايا المطروحة طريقاً لضياع الصفقة.

ثانياً: مهارات التحدث

أنت بلا شك مطالب أن تعطى صورة إيجابية مستمرة للعملاء عن بضاعتك ولن يتأتى ذلك إلا إذا زاد لديك قدر الألفاظ والتعبيرات التى تترك آثارًا إيجابية لدى العملاء.. وبالتالى ابحث دائماً.

● **كيف تقول:** How **وليس ماذا تقول** What؟

إن كثيراً من الناس يفاجأون بما قالوا بعد نطق كلماتهم بالفعل ولكن هيهات أن يستطيع أى إنسان أن يسترجع عباراته التى نطقها بالفعل. فقد فات الأوان.. والعبارات والكلمات التى تخرج من فمك. قد تكسبك عميلاً. وقد تذهب بعشرات العملاء دون أن تدرى. وبالتالى فإن عليك أن تقاوم نفسك لمجرد أن تتحكم فيما يمكن قوله فى موقف ما. ولا تنس قول وليم شكسبير «أصلح كلامك قليلاً وإلا أفسد حظك».

وإعادة تغيير موضع جملك وكلماتك وترتيبها يُعد أحد الأساليب الحديثة التى توفر لك قدراً من الكياسة فى مواجهة المواقف. والغرض من ذلك هو الحصول على جملة مثلى لموقف محدد. سواء موقف اعتراضى من عميل.. أو موقف عرض منك. وبما يحقق أهدافك بشكل واضح وسريع..

الخلاصة فى.... فن الاتصال البيعى

حافظ على مظهرك.. وافهم عملك ومنظمتك والمنتج الذى تقدمه.. ويجب مايلى:

١ـ اللباقة:

البائع لبق بطبعه فهو لايقاطع عميله، تجد فى وجهه القبول، لايغضب، لايظهر على تعبيراته عدم الصبر. ويتمتع بكل إمكانيات الذوق فى التعامل.

٢ـ الإنصات باهتمام:

إن عدم الإنصات الجيد لعميل هو مقبرة للتعامل، اعط عميلك انتباهك تكسبه، انظر إلى وجهه، تابع حركاته، أكد له دائماً أنك تستمع إليه بقسماتك وحركاتك.

٣ـ الاختيار المؤثر:

تخير كل ما يلائم الموقف، تخير كلماتك، تعبيراتك مداخلك، هداياك، حتى تدرك التأثير لما تم اختياره.

٤ـ التفكير قبل الحديث:

فكر جيداً قبل أن تتحدث، حتى تكون جملك وكلماتك مؤثرة. ابتكر مداخل، ابتكر أفكاراً للإقناع لتكون دائماً جديداً.. تذكر أنه من الأفضل أن تقول قليلاً ولكن بتأثير أكبر.

٥- السلوك القلق:

تجنب السلوك المقلق، غير السار بالنسبة لعملائك حتى ولو كانوا مدينين لك، لاتنشغل بأى شئ آخر عندما يحدثك الآخرون.

٦- التوقيت

حدد تماماً متى ستتحدث، فقد يكون من الأفضل لك أن تترك الآخرين يتحدثون، ابحث عن وقفة لحديث الآخرين مثل إشارة أو ابتسامة.. حتى تبدأ حديثك أنت.. وكن متابعاً لنظرات وحركات عميلك لتحدد متى تتوقف.. وحدد متى تنهى حديثك البيعى.

٧- الإطار المنظم:

حتى يؤمن الآخرون بما تقول عليك أن تنظم ماتقول وفقاً لترتيب منطقى متقن.. خطاباتك وأحاديثك إلى العملاء تكون فى شكل جملة متصلة.. لا تتحدث لوقت طويل حتى لايمل العميل، ولأنه يحب أيضا أن تسمعه.

٨ - التفاعل بحماس:

كلما تفاعلت مع الآخرين وأظهرت اهتماماً بما يقولون كلما ظهر ودهم نحوك.. إن إظهارك الحماس فى الاتصال البيعى يزيد من فرص نجاحك فالحماس ضرورى.. ضع مصالح الآخرين فى حسبانك.. فكلما كنت بائعا صامتاً.. كلما ظن المتعاملون أنك بلا فائدة أو جودة.

معـوقـات الإتصال بالآخرين

معوقات الاتصال بالآخرين...

كثيراً ماتصدر منا أقوال أو أفعال تؤدى إلى عزوف الطرف الآخر عن إجراء الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعى فى الحديث معنا مثل اختلاف اللغة أو الرغبات أو القدرة على الفهم أو الخوف.

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائيا من معوقات الاتصال هذه، إلا أن القليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصالات وزيادة فعاليتها، وتحقيقها لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلى أشد هذه المعوقات ضررا وأكثرها حدوثا فى الحياة العملية. ونقسمها إلى معوقات ترجع للفرد وأخرى ترجع لمناخ العمل: ـ

(ا) معوقات ترجع إلى الفرد:

١ـ التسرع فى التقييم أو التعليق.

٢ـ استخدام العبارات التقريرية.

٣ـ مقاطعة الآخرين.

٤ـ الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار.

٥ـ الاستئثار بالحديث.

٦ـ أسئلة الاستدراج.

٧ـ التهكم والسخرية.

٨ـ التركيز على الأخطاء.

٩ـ المجادلة.

١٠ـ ممارسة بعض العادات المعوقة.

ولعله من المناسب أن نقف قليلا عند كل من هذه العناصر على حده...

* * *

أولاً: التسرع فى التقييم أو التعليق



(*) التسرع فى التقييم أو التعليق

كثيرا مايكون التسرع فى التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين، إذ أن التسرع فى الإستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليقات غير المفيدة، والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعا إذا استرشدنا بهذه القواعد.

القواعد الإرشادية:

التزم بمبدأ تأجيل الحكم أو التروى بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنتهى مناقشة جميع الأفكار.

لا تتوان عن توجيه الأسئلة الإستيضاحية حتى فى الحالات التى تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.

تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.

ثانياً: إستخدام العبارات التقريرية أو التخصيصية



• العبارات التقريرية

عندما تستخدم العبارات التقريرية أى تلك التى تفيد التقرير والحسم فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك.

«دائماً تأتى متأخراً» أو لم يحدث أن جئتنى بمعاملة خالية من المشاكل»...

فأنت تلقى بقفازك فى وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلا من أن يبدأ حديثا عاديا معك فإنه يجتهد فى البحث عن أحد المواقف التى تثبت خطأ أو عكس ما قلت، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التى تود توصيلها فى معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع فى الانخفاض رويدا رويدا حتى تتلاشى وينسى كل منكما الحقيقية والحل المطلوب لها.

قواعد إرشادية:

تحاشى العبارات التقريرية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدى دائما إلى خلق حالة من التوتر.

استخدم العبارات التقريبية فى التعبير عما تريد مثل «يبدو لى أن معاملتك فيها بعض المشاكل» فمثل هذا التعبير يؤدى إلى الاسترخاء النفسى للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.

ثالثاً: مقاطعة الآخرين



لاشك أن مقاطعة الآخرين هى أخطر مايهدد استرسال الآخرين فى الحديث والمناقشة المجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك قليلا من المعلومات وكثيرا من الضوضاء.

إن أكثر الأضرار التى تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسى الذى ينتاب الآخرين فهى تعنى بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والتقتير فى الحديث.

قواعد ارشادية:

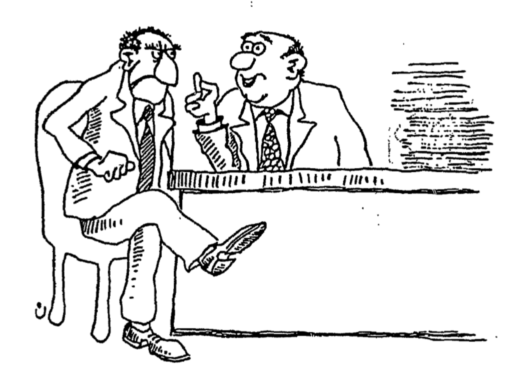
تجنب مقاطعة الآخرين.

انصت جيدا حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ فى الإدلاء بما تريد.

لا تجلس متحضرًا للرد، بل استرخ فى مجلسك على أمل أن تصل إلى ماتريد فلن تستطيع أن تنصت جيدًا إذا شغلت ذهنك بالرد.

وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغبا فى الاستماع لافكار الغير ومتفهمًا لوجهة نظرهم.

رابعاً: الغضب عند المقاطعة أو الإستفسار



يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال سلبية عندما يقاطعك المستمع أو يكرر استفساراته مما ينجم عنه تقليل فعالية الإتصالات.

قواعد ارشادية -

استخدم التعليقات غير المباشرة التى تنفس بها عن غضبك مثل:

لاتقلق بشأن هذه المسألة، أعتقد أنها ستكون أكثر وضوحا عندما انتهى من الحديث.

(بعد أن ينتهى المقاطع من تعليقه)

لم أشأ أن استوقفك لأنى أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكنى أعتقد أنه من المفضل أن يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل، مارأيك؟

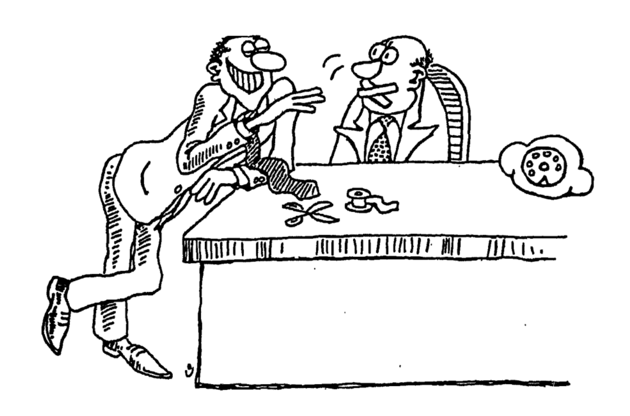
أن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجوماً كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التى تفضلها فى الإتصالات مستقبلا.

استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.

استخدم النغمة الأستفسارية عندما تستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لايظن أنك تبكته.

توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

خامساً: الإستئثار بالحديث



* الاستئثار بالحديث

من المهم أن تترك للمتعامل معك فرصة الحديث، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فإلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضا بعدم اهتمامك بما سيقول. إن عدم مشاركة الآخرين فى الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثرى المناقشة والحوار، كما يجب عليك ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارت الصائبة

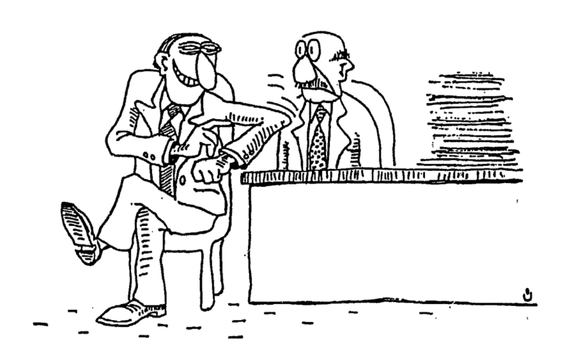
قواعد إرشادية:

لاتعتل منبر الحديث وحدك.

استخدم الأسئلة التى تشجع الآخرين على الحديث.

ركز حديثك ولاتكرر نفسك.

سادساً: أسـئلة الإسـتدراج



الأسئلة الاستدراجية هى تلك الأسئلة التى تخلق المواقف الاضطرارية التى تشعر مستقبلها بالتآمر والغضب، فهو يشعر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار فى الإجابة، كما أنه سوف يتنبه للمصيدة التى تنصبها فلا تتوهم أنك أذكى منه.

إن مثل هذه الأسئلة تؤدى بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة ومن أمثلة تلك الأسئلة:

ألا توافقنى أن تأخير معاملتك يرجع إلى النقص فى المعلومات التى طلبتها منك؟

لقد كانت غلطتك أليس كذلك؟

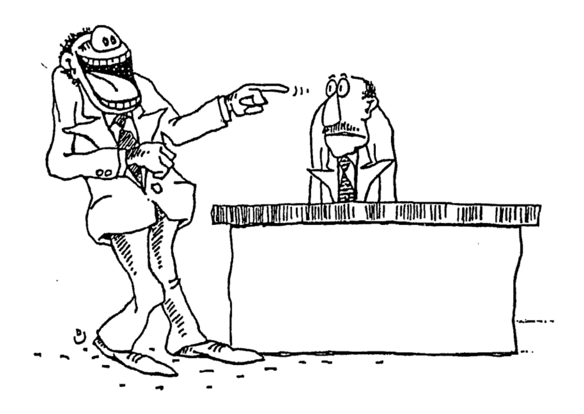
قواعد إرشادية:

أخبر بما تريد فى عبارات صريحة.

لاتطلب موافقة الآخرين التلقائية على ماتطرحه من قضايا

احترس من المعوقات الأخرى التى قد تحب أسئلة الاستدراج مثل: اللوم والتعالى.

سابعاً: التهكم والسخرية



يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية فى اتصالاتهم بالآخرين، فيصدرون التعليقات التى تحمل فى مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم، ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما أنها تمر فى موجة من موجات الضحك، ولقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أنه كلما زادت درجة الضحك التى يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير حتى وإن لم يبد علانية ويظل متحفزا إلى أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته.

ولايعنى هذا التزام التّزمُّتّ فى الاتصال بالآخرين وارتداء حله رسمية كاملة، بل من المفضل أحيانا التباسط فى الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

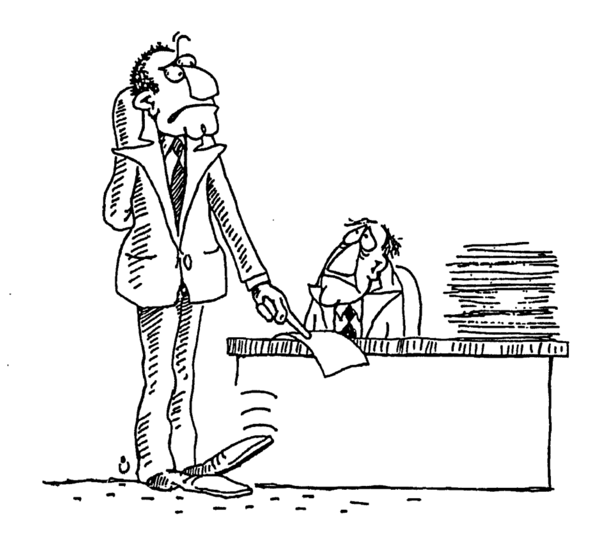
قواعد ارشادية:

تجنب السخرية تماما

ضع نفسك مكان الآخر وفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تهكم عليك أحد.

إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات «النكتة» التى تنوى إطلاقها وماتقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين؟ أم أنك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين؟ فيما يتعلق بالأمر الأول فيمكنك أن تبدأ بعرض المسألة التى تريد إثارتها دون الإشارة إلى شخص معين ثم تتبعها بالدعابة بشرط أن تكون مناسبة للموقف، أما فيما يتعلق بالأمر الثانى (مجرد السخرية) فإننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

ثامناً: التركيز على الأخطاء



عندما يرتكب الناس خطأ أو يُسيئون الحكم فى أحد المواقف فإنهم عادة مايدركون ذلك ويفكرون فى طريقة أفضل لمعالجة الأمور فى المستقبل، ولذلك فالإطالة فى مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدى إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة فى المستقبل هدفا لك، فلا يفيد التعامل معك فى شىء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.

قواعد ارشادية:

ناقش الأخطاء بالقدر الذى يفيد فى المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماته.

ركز على الاهتمام بالمستقبل فى تعليقاتك.

تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.

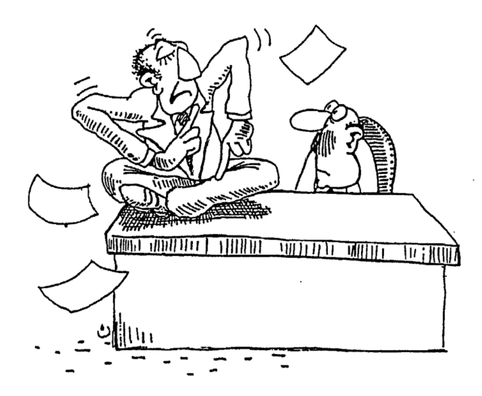
تحاشى كلما أمكن مثل هذه العبارات:

أرجو أن تكون قد تعلمت شيئا الآن.

أعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.

أظنك عرفت الآن لماذا كنت ألومك.

تاسعاً: المجادلة



ينـدر أن تـأتى المجادلـة بنتائج بنـاءة، فـالمناقشات التى تنتهى دائما بـ«أنا على حق وأنت على خطأ» تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعا بعدم السعادة للالتقاء، كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تمسك كل منهما برأيه وتصلبه فى موقفه.

قواعد إرشادية:

دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التى بصدره مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبى.

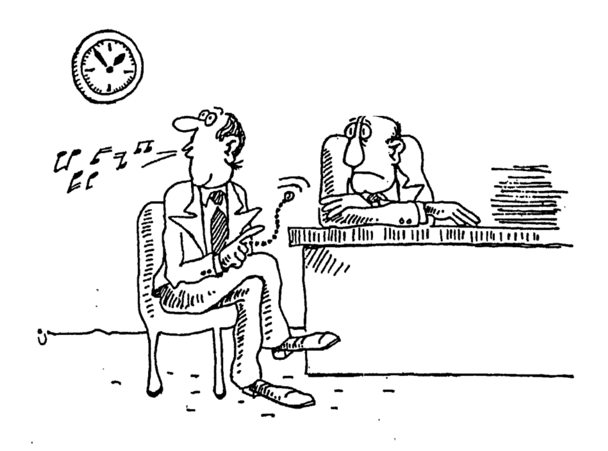
حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.

استخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدى إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.

اطلب بعض الأمثلة التى توضح النقاط التى يتمسك بها.

ركز حديثك على ماهو الصواب وليس من هو المحق.

عاشراً: ممارسة بعض العادات المعوقة



كثيراً مايصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندرى، والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعورا من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد فى الاستمرار فى الحديث وسواء كنا على وعى بهذه الحركات أو غير واعين بها فاننا لانستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد مايغضبه وما لايغضبه منها لاختلاف ادراك كل منا عن الآخر، ومن أمثلة هذه الأفعال مايلى:

- الإفراط فى طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد فى الاستمرار.

- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التى على المكتب.
- تحويل النظر بعيدا عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.
- العبث بشىء ما على المكتب (الدبابيس / الأقلام/ .... إلخ).
- البلاهة فى تعبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طوال فترة الحديث).
- كتابة بعض مايقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك).
- الرهص فى المقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف).
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

(ب) معوقات الاتصال التى ترجع لمناخ العمل:

تعتبر عملية الاتصال عملية مستمرة لاتنتهى بتوصيل الرسالة، ولكن تستمر حتى يحدث فهم تام للمقصود بها وتحقق استجابة معينة لتحقيق الهدف منها.. غير أن هناك من العوائق ماقد يعطل عملية الفهم والاستجابة. والإدارة بوصفها مسئولة عن اتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات، تكون مسئولة بالتالى عن اكتشاف ودراسة العوائق المختلفة التى تعطل الفهم والاستجابة فى مجال الاتصالات.

ويمكن تقسيم أهم معوقات الاتصال إلى الأنواع التالية:

١- المعوقات اللغوية:

تعتبر اللغة من العوائق المهمة التى تؤثر فى عملية الاتصال، ويرجع ذلك إلى أن الكلمات قد تعنى معان مختلفة بالنسبة لكل فرد (نظرا لاختلاف الثقافة والفهم والنشأة)، وبذلك فإنها لاتدعو إلى سلوك موحد.

٢- المعوقات النفسية:

وهى تتعلق بالإدراك والتصور، فالكثير من الأفراد يفهمون المعلومات بحسب مايتوقعونه وليس حسب ماتعنيه الكلمات، كذلك قد يخلط البعض بين الآراء والحقائق والشائعات، علاوة على ذلك قد يؤدى شعور الفرد بالخوف والقلق والغضب والاكتئاب إلى مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة.

٣- المعوقات الناشئة عن الفروق الفردية:

فكثيرا مانفترض أن الفرد المستقبل للرسالة يكون مهيئًا ومستعدا ذهنيا لاستقبالها، وأن له من الإمكانات والقدرات مايمكنه من فهمها وإحداث الاستجابة المطلوبة. وغالبا ماتكون هذه الافتراضات غير سليمة، وبالتالى لايحقق الاتصال الأهداف المرجوة منه.

٤. المعوقات التنظيمية:

وتنشأ هذه المعوقات بسبب: بعد المسافة، وتعدد المستويات الإدارية وعدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال. وعدم تحديد هدفها بوضوح.. ومما لاشك فيه أن المعوقات التنظيمية للاتصالات تظهر بوضوح فى التنظيمات الكبيرة.

٥. المعوقات الخاصة بوسائل وأدوات الاتصال:

كثيرا ماتختار وسيلة الاتصالات بطريقة خاطئة (مثلا: استخدام المكالمة التليفونية فى عملية اتصال مهمة كانت تتطلب عقد إجتماع)، كما أنه فى حالات كثيرة تسخر إدوات الاتصال لأغراض شخصية بدلا من إتمام عملية الاتصالات (مثلا: إستخدام الهاتف للاتصالات الشخصية بدلا من استخدامه فى الاتصالات الرسمية.)

٦. المعوقات المادية:

وهى تتمثل فى الأحداث المادية التى قد تؤدى إلى عرقلة عملية الاتصال (مثل: عدم وضوح الخطابات المصورة، أو عدم كفاءة الآلات الكاتبة، أو انقطاع الحرارة أثناء الحديث فى التليفون).

٧. المعوقات الخاصة بالبيئة:

فإذا كانت ظروف البيئة التى تعمل فيها المنظمة متغيرة وغير مستقرة. فإنها تلقى صعوبات أمام عملية الاتصالات مما يحد من فاعليتها، وللتغلب على ذلك يجب أن تقوم الإدارة بجهد كبير فى جعل الاتصالات مستمرة ومتجددة.

- **تقسيم آخر**

معوقات الاتصال Communicatian barriers

أولاً: معوقات خاصة بالمرسل:

- اعطاء الرسالة فى توقيت غير مناسب
- النطق غير السليم للرسالة

- ازداوج الهدف فى ذهن المرسل.
- ضعف شخصية المرسل.
- الإلقاء بسرعة.
- ضعف المعارف والقدرات
- حبس المعلومات بسبب السرية أو الخوف
- الخجل من التصريح بعدم المعرفة
- الإحجام عن الاحتكاك بالرؤساء
- تخطى الرؤساء المباشرين..
- ثانياً: معوقات خاصة بالمستقبل:
- وجود ضوضاء
- قلة أو غياب الاستماع النشط الإيجابى
- تنافر المستقبل مع المرسل
- عدم الاختصاص ـ اللامبالاة

ثالثاً: معوقات خاصة بالرسالة:

- عدم وضوح الكلمات والمعانى
- طول الرسالة
- عدم ملائمة الرسالة
- استخدام المصطلحات العلمية ـ الفنية
- احتواء الرسالة على كثير من المعلومات

رابعاً: وهناك معوقات تنظيمية وبيئية قد تعوق عملية الاتصالات. مثل: ـ

- عدم الاستقرار التنظيمى
- عدم وجود مركز معلومات
- الإفراط فى التخصص
- سوء توزيع الأعمال
- ضغوط العمل

ما هى عوامل نجاح الاتصال الفعال؟

● عوامل نجاح الاتصال الفعال

● أن تصل الرسالة إلى ذهن مستقبلها كما هى فى ذهن ناقلها أو مرسلها

● أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحاً ومحدداً وعند مستوى فهم المرسل إليه.

● أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذى يمكن استقباله واستيعابه.

● أن تتم عملية الاسترجاع fed back . وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد انفعل بالرسالة وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوى أو التصرف العملى.

● يجب ألا يتعارض الاتصال مع ماتقضى به التشريعات أو التعليمات المنفذة فعلا.

● يجب أن يكون موضوع الاتصال فى نطاق اختصاص المرسل أو المتصل وفى حدود السلطات المخولة له.

● أن تحوى الرسالة معلومات تهم المرسل إليه أو فى نطاق اختصاصه

- يجب أن تكون المعلومات التى بالرسالة جديدة بالنسبة للمرسل إليه وإلا فقدت أهميتها وأصبحت مضيعة للوقت.
- يجب أن تركز الرسالة ـ شفوية كانت أو كتابية ـ على الحقائق والمعلومات المهمة. ولا بأس من تكرارها أو الضغط عليها عند الحديث، أو كتابتها بحروف أبرز، أو التخطيط أسفلها.
- يلزم شرح المعلومات الفنية وتبسيطها. والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.
- جذب الانتباه.. والتحدث بطريقة مشوقة دون زيادة أو إيجاز
- استخدام المؤثرات الدالة التى تعكس معنى الرسالة (مثل نبرات الصوت واختيار الكلمات. وحركات الوجه).
- مراعاة ظروف الموقف الذى تسلم فيه الرسالة.
- مراعاة الحالة النفسية التى يكون عليها المستلم أو المستمع.. العامل الإنسانى.
- مراعاة العلاقات التى تربط المرسل بالآخرين بحيث تكون مبنية على الاحترام المتبادل.
- الثقة فى مصدر الرسالة ومستقبلها حيث تدعم المصداقية بين الطرفين ونجاح الإتصال
- عدم التسرع فى اتخاذ القرارات أو تكوين رأى إلا بعد تلقى الرسالة كاملة
- استخدم اسلوب النصيحة والرأى بدلا من النقد والتهديد عند اتصالك بالآخرين.

- **اقتراحات زيادة فاعلية الاتصالات**

حتى تتم عملية الإتصال بشكل فعال، فلابد أن يتبع الشخص القائم بها خمس خطوات أساسية.. هى:

١ ـ تحديد الهدف من الاتصال بوضوح. (اتخاذ موقف ـ الحصول على معلومات ـ التأثير فى سلوك شخص). ماذا؟

٢ – اختيار أفضل الطرق والوسائل للإتصال التى تناسب كل من المرسل والمستقبل والرسالة المنقولة (شفهى – كتابى – تليفون – رسمى – غير رسمى...) .. كيف؟

٣ ـ تنظيم أفكار الرسالة بدقة، بحيث تكون المعلومات التى تتضمنها كافية ودقيقة وتحقق الهدف منها. فكر فى محتويات الرسالة (التخطيط لها) والهدف من الرسالة مستقبلا.. لماذا؟

٤ـ اختيار الوقت المناسب للاتصال. والمكان المناسب لإبلاغ المعلومات.... متى أين؟

٥ـ الحصول على الاستجابة المطلوبة من المستقبل لإختيار مدى فهمه للرسالة (تقييم أثرها العام)؟

وفيما يلى مجموعة من الإقتراحات التى يصفها أحد الكتاب لزيادة فاعلية عملية الاتصال:

١ـ قم بتنمية قدرتك على الإدراك والإستيعاب.

٢ـ قم بتنمية وتطوير قدرات الفرد الآخر على الإدراك والإستيعاب.

٣ـ تجنب الأحكام الذاتية. وعدم التسرع فى اتخاذ القرارات أو تكوين رأى إلا بعد تلقى الرسالة كاملة

٤ـ كن واضحا ودقيقا وشاملا ومرتبا ومتسلسلا فى حديثك ومعلوماتك.

٥ـ كن حساسًا فى الإنصات والإستماع بموضوعية.

٦ـ إختار قنوات الإتصال المناسبة بدقة ‹السرية/ السرعة/ التكلفة... إلخ›.

٧ـ قم بتأكيد ومتابعة عملية الاتصال.

٨ ـ وفر المناخ المؤيد لعملية الاتصال البيئة المناسبة ماديا واجتماعيا. وقت. ومكان..)

٩ـ قم بتحسين مهارات إرجاع الأثر (الناتج النهائى للجهود الاتصالية).

١٠ـ راجع مدى فاعلية الرسالة.

١١ـ أحسن عملية اختيار ووضع الأفراد فى الأماكن المناسبة.

١٢ـ قم بتدريب الأفراد جيدا على كيفية الاتصال.

١٣ـ انظر للمنظمة نظرة شاملة لأنها نظام مفتوح كنظام متكامل.

١٤ـ مراعاة جوانب التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى فى العلاقات.

الوصايا العشر للاتصال الجيد

وضعت جمعية الإدارة الأمريكية الوصايا العشر التالية للاتصال الجيد:

١ ـ حدد أفكارك قبل الاتصال.

الاتصال الجيد يتطلب التخطيط الجيد له. فكر فى الرسالة وكذلك فى المستقبل.

٢ ـ افحص الغرض الحقيقى من كل اتصال.

سل نفسك ماذا تريد تحقيقه؛ الحصول على معلومات، اتخاذ موقف، أم التأثير فى سلوك شخص آخر، ثم صمم رسالتك وفقا للغرض الحقيقى منها.

٣ ـ ضع فى اعتبارك البيئة المادية والاجتماعية التى يتم فيها الاتصال.

- المعانى لا يُعبر عنها بالكلمات فقط.
- اهتم ليس فقط بالكلمات ولكن التوقيت، والبيئة المادية والاجتماعية التى يتم فيها الاتصال.

٤ ـ استشر الآخرين فى تخطيط الاتصالات.

- اسمح للآخرين بالمشاركة فى تخطيط الاتصالات، والبحث عن الحقائق المفيدة فى الاتصال.
- من يشارك فى تخطيط الاتصالات يدعمها بدرجة كبيرة.

٥ ـ اهتم بنبرات صوتك كما تهتم بمحتويات الرسالة.

نبرة صوتك، تعبيراتك، اتصالاتك غير اللفظية، وسرعة استجابتك، كل هذه الأشياء لها تأثير كبير على المستقبل.

٦ ـ استغل أية فرصة لمساعدة المستقبل أو تقديم شئ ذى قيمة له.

- تعود النظر إلى الأشياء كما يراها الآخرون.
- فالأشخاص يستجيبون أسرع للرسائل المعبرة عن اهتماماتهم.

٧ ـ تابع اتصالاتك.

- سل الأسئلة، وشجع المستقبل على طرح الأسئلة للتأكد من أنك قد نجحت فى التعبير عن المعنى الحقيقى لرسالتك.
- خطط لإرجاع الأثر فى كل اتصالاتك.

٨ ـ خطط اتصالاتك لخدمة المستقبل وليس الحاضر فقط.

تذكر أن تأجيل الاتصالات موضع الخلاف للغد يجعلها أصعب.

٩ـ تأكد من مطابقة فعلك لقولك.

- أكثر الاتصالات إقناعا للآخرين ليس ماتقوله ولكن ماتفعله.
- لا تسمح بتناقض أفعالك مع أقوالك.

١٠ـ كن مستمعا جيدا.

- حين نبدأ الكلام نتوقف عن الاستماع.
- الاستماع يتطلب منك التركيز فيما يقال، وإدراك كل من نبرات صوت المرسل ومحتويات الرسالة.
- الاتصال الفعال عملية تتم فى اتجاهين، ومن ثم فهى تتطلب مهارة وجهد كل من المرسل والمستقبل.
- كمدير، يجب عليك أن تقوم بدور المرسل فى بعض الأوقات، وبدور المستقبل فى أوقات أخرى،
- يتطلب هذا القدرة على خلق علاقات شخصية طيبة مع الآخرين، والتعاطف معهم وفهم المواقف من وجهة نظرهم، ومعرفة نفسك بشكل جيد لاكتشاف تحيزاتك الشخصية التى قد تؤثر فى حكمك على الموقف.

* * *

الباب الثانى

مهــــارات الحديــــث الفعـــال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

• ﴿لاَ يُحبُّ اللَّهُ الْجَهْرَ بِالسُّوءِ مِنَ الْقَوْلِ إلاَّ مَنْ ظُلِمَ وَكَانَ اللَّهُ سَمِيعًا عَلِيمًا﴾ **النساء - ١٤٨**

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

• **« ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد »**

(ق - ١٨)

• **« خاطبوا الناس على قدر عقولهم »**

قال تعالى:

• ﴿ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ **البقرة - ٨٣**

قال تعالى:

• ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ **النحل - ١٢٥**

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

• **« ليس المؤمن بالطعان ولا باللعان ولا الفاحش ولا البذىء »**

• **« ماكان الفحش فى شىء إلا شانه وماكان الحياء فى شىء إلا زانه »**

• **« لا يستقيم إيمان عبد حتى يستقيم قلبه ولا يستقيم قلبه حتى يستقيم لسانه »**

صدق رسول الله

صلى الله عليه وسلم


الدوا اللى كتبته لمراتى هايل
يا دكتور الأول كانت بتتكلم بصعوبة
دلوقت فقدت النطق !!

قالوا فى الحديث والكلام:



- إن الكلام لفى الفؤاد وإنما
جعل اللسان على الفؤاد دليلا
- إن البر شىء هين
وجه طليق ولسان ليّن
- إن معانى الكلمات ليس فى
الكلمات ذاتها
ولكنها تكمن فينا نحن
- أصلح كلامك.. وإلا فسد حظك.
- خير الكلام ماقل ودل.
- يتميز الإنسان على الحيوان
بالذكاء والنطق
فإن سكت ولم يفهم عاد حيوانا
«سقراط»

- لو قال كل انسان مايفكر فيه بصدق
فان الحوار بين البشر يصبح قصيرا جداً
- «اسلب منى جميع مواهبى وقواى إلا قوة الحديث
حتى استطيع أن أستدرك كل ماينقصنى فى علاقاتى بالآخرين» «دانيال ويبستر»
- كثيرون لايتحدثون إلى زوجاتهم
حتى لايكتشفوا خيبة أملهم..
- إثن لسانك سبع مرات قبل أن تبدأ الحديث..

- ليست الشجاعة أن تقول كل ماتعتقده
بل الشجاعة أن تعتقد بكل ماتقوله.

وقال أيضا:

رجل يـــدرى ويـــدرى أنه يـــدرى.. فـــذلك عـــالم فـــســـألـــوه

ورجل يـدرى ولايـدرى أنه يـدرى.. فـذلك غـافل فـأيـقـظـوه

ورجل لايـدرى ويـدرى أنه لايـدرى.. فـذلك جـاهل فـعـلـمـوه

ورجل لايـدرى ولايـدرى أنه لايـدرى.. فـذلك أحـمق فـاجـتـنـبـوه

لـذلك عـلـيـنـا أن نـتـحـدث مع الأول والـثـانى والـثـالث

ولا نتحدث مع الأخير..

أهمية مهارات الحديث
الفعال

● **أهمية مهارات الحديث:**

- تعتمد قوة الشخصية لدى الإنسان على سمات ومهارات عديدة غير أن أهمها فى تقديرنا مهارة الحديث إلى الآخرين
- إن مهارة الحديث تؤثر فى جميع مجالات وأنشطة الاتصال بالآخرين
- أنها تعكس قدرتك على نقل معلوماتك وأفكارك لإقناع الآخرين
- أنها تترك أثرا جيدا وإضافة إلى قوة شخصية صاحبها ومبعث الثقة فى النفس
- أنها جزء مهم من تميزك المهنى العام لدى الآخرين
- أنها بمثابة إعلان عن نفسك وقدراتك لدى الآخرين
- إن المتحدث القوى الواثق من نفسه دائما مايكون فعالا فى عمله وحياته
- إن الهدف من الحديث للآخرين هو الإقناع والإمتاع للآخرين.
- إن مهارة الحديث تجنبك الخوف من الآخرين أو ملل الآخرين منك واستحواذك على الناس والتأثير فيهم.

وتعتبر مهارات الحديث من المهارات المهمة بالنسبة للأفراد فى المجتمع بصفة عامة وفى عملهم بصفة خاصة فى... التعامل مع الآخرين سواء فى صورة مقابلات أو التحدث فى الهاتف أو الاجتماعات

وبالرغم من أن القدرة على الحديث من القدرات المتوفرة لدى الغالبية العظمى من البشر بغض النظر عن السن أو المستوى الثقافى أو الاجتماعى، غير أن هناك فرقًا بين القدرة على الكلام ومهارة وفن الحديث، فالمهارة تتضمن أموراً كثيرة منها اختيار محتوى الحديث ومضمونة واستخدام الصوت المناسب ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث إليهم واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة الأثر الذى يتركه الحديث على الآخرين.



مفهوم مهارة التحدث

حتى يتسنى لنا الوقوف على مفهوم مهارة التحدث نعرض للمصطلحات الآتية:

١ . الحديث:

يقصد بالحديث ناتج التحدث من الكلمات والعبارات والتى تكون فى مجموعها خبرًا .

٢ . الكلم:

هو جمع الكلام مثل نبقة ونبق وقد يكون له معنى مفيد وقد لا يكون مثل من يتكلم لغة أجنبية نجهلها .

٣ . الكلام:

ويقصد به ألفاظ أو أصوات مركبة تحمل رسالة مفيدة معينة من المتكلم إلى المستمع بغية التأثير فى سلوكه.. ولذلك يقال «كلامنا لفظ مفيد ».

٤ . التحدث:

هو مهارة وفن وقدرة الإنسان على نقل وتوصيل المعلومات والخبرات والأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات بطريقة تلقى قبولا من المستقبلين والتأثير فيهم بشكل إيجابى والاقتناع بما ورد فى الحديث.

٥ . المحادثة:

هى حوار أو مناقشة بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين. ويلاحظ على ما تقدم أن المحادثة أشمل من التحدث والحديث والكلام.


ـ .. هل من منازل .. !!

أنواع الحديث.. وأنواع اللسان

الكلام ترجمان يعبر عن السرائر، ويكشف مكنون الضمائر، ولا يمكن استرجاع بوادره، ولا يقدر على رد شوارده، ولذا قيل: سعد من لسانه صموت، وكلامه قوت، وقيل: من أعوذ ما يتكلم به العاقل ألا يتكلم إلا لحاجته أو محجته، ولا يفكر إلا فى عاقبته أو فى أخرته، والصمت خير من الكلام فى أحايين كثيرة، لهذا قيل: الزم الصمت، فإنه يكسبك صفو المحبة، ويؤمنك سوء المغبة، ويلبسك ثوب الوقار، ويكفيك مئونة الاعتذار!

ولخطورة اللسان قال الحسن البصرى: أعقل لسانك إلا عن حق توضحه، أو باطل تدحضه، أو حكمة تنشرها، أو نعمة تذكرها، وقد وضع للكلام شروطه، منه: أن يكون الكلام لداع يدعو إليه أما فى اجتلاب نفع أو دفع ضر، وأن يأتى فى موضعه، ويتوخى به إصابة فرصته، وأن يقتصر منه على قدر حاجته، وإن يتخير اللفظ الذى يتكلم به، وقال بعض الحكماء: فى الصمت سبعة آلاف خير، وقد اجتمع ذلك فى سبع كلمات، فى كل كلمة منها ألف، أولها: أن الصمت عبادة من غير عناء، والثانى: زينة من غير حلى، والثالث هيبة من غير سلطان: والرابع حصن من غير حائط، والخامس: الاستغناء عن الاعتذار إلى أحد، والسادس: راحة الكرام الكاتبين، والسابع ستر لعيوبه، وكان بهرام جالسا «ذات ليلة تحت شجرة فسمع منها صوت طائر فرماه فأصابه فقال: ما أحسن حفظ اللسان بالطائر والإنسان، لو حفظ هذا لسانه لما هلك!

والمتأمل للألسنة، يمكنه أن يتعرف على أنواع عديدة منها!

فهناك اللسان الأخضر، الرطب دائمًا بذكر الله، والذى لا يكل ولا يمل عن التسبيح والتحميد والتكبير والاستغفار.

وهناك اللسان الفنان، الذى يعمل كفرشاة ألوان الرسام، يلون للناس مجالسهم بالكلام الطيب، والصور الشعرية، ويحثهم على فعل الخيرات،.

وهناك اللسان المسك، الذى لا تشم منه سوى الريح الطيب، والكلام الطيب.

وهناك اللسان المطرقة، الذى يدق أحاسيس الناس، ويؤذى مشاعرهم بغليظ الكلام وسيئه، فيجرح مشاعرهم ويوغر صدورهم، وقال المهلب لبنيه: اتقوا زلة اللسان، فإن الرجل تزل قدمه فينتعش، ويزل لسانه فيهلك!

وهناك اللسان الجاروف، الذى يهيل التراب على إنجازات الآخرين، ويحاول طمس نجاحاتهم، ولا يعترف بها.

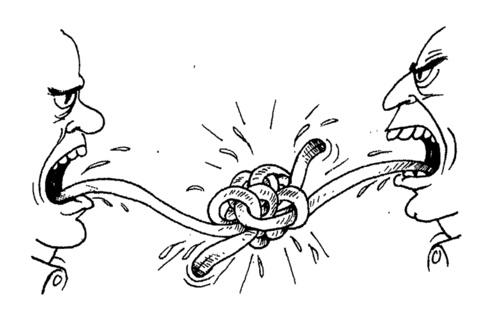
وهناك اللسان القوس، الذى يرمى الناس بسهامه المسمومة، فيشكك فى أخلاقهم، ومعاملاتهم.

وهناك اللسان الذنب، الذى يعمل كذنب العقرب، يحمل السم، فيلدغ الناس فى أعراضهم وحرماتهم، وقد تكون لدغته قاتلة، وقد لقى الصحابى الجليل أبو هريرة ﷺ الشاعر الأموى الفرزدق، فقال له: أنت الذى تقذف المحصنات؟! إنى أرى عظمك رقيقا وعرقك دقيقا» ولا طاقة لك بالنار، فتب، فإن التوبة مقبولة من ابن آدم حتى يطير غرابه، وأنه سيأتيك قوم ييئسونك من رحمة الله، فلا تيأس!

وهناك اللسان العقور، الذى ينهش فى لحوم الناس، ولا يميز بين الصالح والطالح، فالكل لديه سواء، وقال الأحنف بن قيس: ألا أخبركم بأدوأ الداء؟ قالوا: بلى قال: الخلق الردىء، واللسان البذىء!

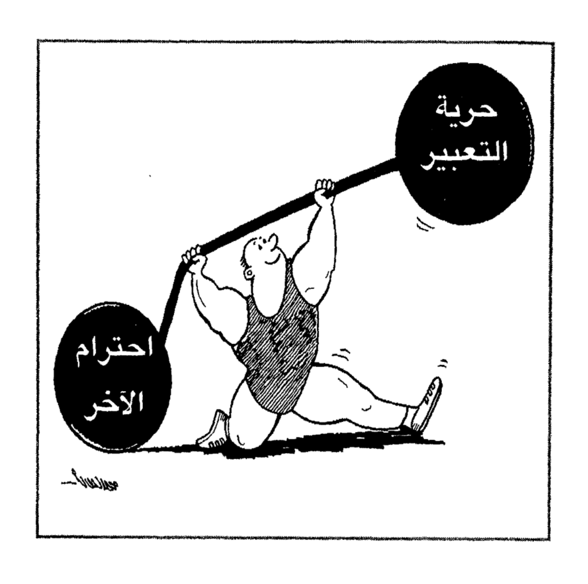
وهنـاك اللسـان السـكين، الـذى يقطع مـا أمـر الله به أن يوصل، فيـفـرق بين الناس، عن طريق الغيبة والنميمة والبهتان،

وهناك اللسان الكرباج، الذى يلسوع النـاس بـألسنة حداد ، وهو سمة من سمات المنافقين، يقول تعالى: «فإذا ذهب الخوف سلقوكم بألسنة حداد» ـ الأحزاب. ١٩ فانظر إلى لسانك لتعرف أى نوع هو من الألسنة!



صفات المتحدث الفعال





مهارات الحديث

صفات المتحدث الفعال

قد يكون المتحدث قائدًا أو مديرًا أو إعلاميًا أو ممثلا للعلاقات العامة أو دبلوماسيا أو إنسانًا عاديا....

غير أنه لكى تحقق مهارة التحدث هدفها، يجب توافر بعض السمات فى شخصية المتحدث وهى كالآتى:

١ ـ المعرفة:

ويقصد بذلك الإلمام بالمعلومات الكاملة عن موضوع الحديث لمواجهة الآخرين.

ومصادر جمع هذه المعلومات لا تقع تحت حصر.. كتب.. رسائل دكتوراه بحوث.. تقارير ـ نصوص قوانين ـ أحكام قضاء.. إحصاءات.. إلخ.

٢ ـ الإخلاص:

ويقصد بذلك الإيمان بموضوع حديثك وصدق القضية التى تتناولها ودليلنا على ذلك كيف يقنع الطبيب المريض بالامتناع عن التدخين لضرره بينما هو يدخن أمام المريض.

٣ ـ الحماس:

ـ ونعنى بذلك أن تكون تواقًا للحديث عن الموضوع ومقتنعًا ومؤمنًا به.

ـ وأن تنقل الانطباع بأهمية الموضوع للآخرين.

- وأن تنقل عاطفتك وأحساسك ومشاعرك بالموضوع للآخرين.

- أن حماسك هو الذى يشد المستمع إليك ويجذبه إليك.

٤ ـ الممارسة:

ويقصد بذلك الممارسة الفعلية لمهارة التحدث والتدريب عليها مثلا لاعب الكرة والممثل المسرحى.

والممارسة تمنحك الثقة بالنفس بعد ذلك.. بحيث تتحدث بشكل وبصورة طبيعية بعد ذلك.

٥ ـ تحكم فى خوفك وعصبيتك وخجلك:

كن هادئًا .. واقبل تحدى التحدث للآخرين.. ولا تجعل عصبيتك تشل حركتك حتى لا تضر نفسك وتضر الآخرين بحديثك.

إذا سيطرت على عصبيتك وخوفك فإن الأمر ليصبح مفيدًا لتحقيق هدفك من الحديث وسيطرتك على عصبيتك تأتى من خلال المعرفة بكل جوانب الموضوع الذى ستتحدث عنه.. ومن هنا يكون مظهرك مظهر الإنسان المحترف وليس الهاوى بالنسبة للآخرين.

٦ ـ لا تقلق بشأن مستوى تعليمك أو درجاتك العلمية:

طالما توفرت لك المعلومات والثقة بالنفس والحماس والإخلاص.

٧ ـ لا تقلق بشأن شخصية المستمع إليك:

ميلك وحبك لعملك وحماسك للموضوع الذى ستتحدث فيه سيدعم موقفك فى مواجهة المستمع إليك.

٨ ـ اهتم بالإعداد الجيد للحديث:

يجب أن يغطى الإعداد الجيد للحديث الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ماذا ـ متى ـ أين ـ من ـ كيف ـ لماذا.

- وقم بترتيب مادة موضوع حديثك.. نقاط رئيسية ـ ونقاط فرعية.

- وقم بإعداد ملخص له...

- إن النقص فى الإعداد يضر حديثك وشخصك وللآخرين استعن بالحقائق والأرقام والإحصاءات والاقتباسات التى تدعم حديثك.

٩ - استعن بالحقائق والأرقام والإحصائيات والاقتباسات التى تدعم حديثك.

١٠ - اجعل جملتك الافتتاحية.. والختامية جيدة لتترك انطباعا مؤثرا لدى الآخرين واقنع الآخر أنه سيستفيد من حديثك ورسالتك له.. وأن الاستفادة تعود على حياته الخاصة والعملية.

١١ - اجعل أسلوبك فى الحديث يتسم بالبساطة والوضوح:

حتى تتجنب سوء الفهم أو التفسير من الآخرين.. استخدم لغة يفهمها المستمع.

١٢- اظهر اهتمامك بالمستمع إليك:

- إذا استطعت أن تجمع معلومات عنه.. وعن خلفيته الثقافية.. حتى يكون حديثك له حديثا شخصيا.

- واستخدم الود وتجنب الفظاظة فى الحديث.. لتظهر تقديرك له.

١٣- كن موضوعيا:

عندما يكون المتحدث ذاتيًا فأنه يتحدث بلسان مصالحة الخاصة وعندما يكون المتحدث موضوعيا فأنه يتحدث بلسان مصالح مستمعيه والمجتمع ومن ثم القدرة على التأثير فى عاطفتهم.

قم بوضع نفسك مكان الشخص الآخر وتفهم وقدّر مشاعره ووجهة نظره.

١٤ - ادفع المستمع إلى مشاركتك الحديث فى الموضوع: لإثارة اهتمامه.

١٥ - استخدم التوقيت المناسب للحديث:

وقتك - ووقت المستمع إليك - ووقت الآخرين.

١٦ - كن صادقا مع نفسك وطبيعيا مع الآخرين:

بأن تكون طبيعيا فى حديثك للآخرين.. فتترك أثرًا كبيرًا فى نفوسهم ومشاعرهم وتستحوذ على ثقتهم فيك.

فلكل إنسان شخصية وقالب مستقل.. ولكن اعمل على تطوير ذاتك بالتعليم والتدريب والخبرة من الأخرين.

١٧ - **اهتم بحسن مظهرك:**

- إن المظهر الجميل الطيب توصية صامتة لشخص المتحدث لدى الآخرين.

- ويقصد بالمظهر هنا الأثر البصرى العام الذى يتركه المتحدث لدى مستمعه أو مستمعيه. فالمظهر أولى علامات الشخصية الجذابة وهو عنوانها.

١٨ - **الاتزان وضبط النفس:**

- إن اتزانك فى حديثك يزيد من ثقتك فى نفسك لدى الآخرين.

- تجنب الارتباك أو التشتت.. حدد ماذا ستقول.. ونظم أفكارك فى عرضك للموضوع. وتحكم فى انفعالاتك ولا تغضب لأية إثارة.

١٩ - **استخدم الإيماءات ولغة الجسد:**

يقصد بذلك حركات اليدين والوجه والجسم لتنقل وتدعم الأحاسيس التى ترغب فى توصيلها إلى المستمع إليك وتجعله أكثر إيجابية.

٢٠ - **استخدم الاتصال بالعيون:**

كنظرات مؤثرة فى المستمع وانظر فى وجه المستمع.. هذه النظرة لها مغزى عظيم وتأثير كبير فى الاقناع.

إن اتصال العيون + الصدق يعملان معا نحو الهدف من الحديث.. فالعيون مرآة الروح...

٢١ - **استعن بالتغذية الاسترجاعية:**

ويقصد بذلك رد الفعل من المستمع ومدى تأثره بحديثك. هذه التغذية تعد شيئًا ثمينًا لتقييم مهارة الحديث..

٢٢ ـ **تجنب التعبيرات الخاصة أو المبتذلة:** أو البذيئة مع المستمع إليك.

٢٣ ـ **تجنب العبث بالأشياء:** سلسلة المفاتيح والنظارة.. وغير ذلك من الأدوات أثناء حديثك للآخرين حتى لا تشتت ذهن المستمع.

٢٤ ـ **اعلن عن هدفك من التحدث فى الموضوع:**

افصح للمستمع عن هدفك من الحديث إليه.. وقدم له الحافز والمزايا من إنصاته لك حتى يركز اهتمامه بك وبحديثك..

٢٥ ـ **تجنب استفزاز أو إهانة مستمعك:**

ـ لأن الخصومة تصنع حاجزًا يمنع عملية التلقى لدى المستمع.

ـ وتجنب التحيز ضد الجنس أو الدين أو الجنسية حتى تكسب احترام المستمع.

٢٦ ـ **كن لبقا:**

ـ إذا لم تستطع أن تقول شيئًا حسنا حاول أن تجد بديلا معقولا فلتقل خيرًا أو لتصمت.

ـ وكن على مستوى المستمع عقلا وفكرًا.

ـ خاطب الناس على قدر عقولهم.

ـ اخلق الألفة بينك وبين المستمع.

٢٧ ـ **مهارة التحدث والإقناع:**

الذين يتحدثون كثيرون ولكن من فيهم لديه القدرة والمهارة على الإقناع.. إنك لن تنساه.

ويأتى الإقناع من خلال تقديم المتحدث للأدلة والحجج والبراهين والقرائن والشواهد والمزايا التى تعرضها عن موضوع الحديث بحيث تؤيد وجهة نظر المتحدث ومن ثم كسب تأييد الأفراد المستمعين لك وحماسهم لموضوعك.

٢٨ - القدرة على التذكر:

من علامات الشخصية الجذابة فى الحديث قدرة المتحدث على تذكر الأحداث والوقائع والأشخاص وربطها ببعض أجزاء حديثه.. مما يجعله أكثر تشويقًا وإقناعا.

٢٩ - صوت المتحدث:

يعتمد الحديث على صوت المتحدث والكلمة المنطوقة.. ولا يخفى أن صوت المتحدث يعكس شخصيته ومستوى هذه الشخصية ويكون له أبلغ الأثر إذا كان هذا الصوت يتسم بالآتى:

- وضوح الكلمات
- وضوح معنى الكلمات
- عدم الرتابة
- الخلو من عيوب النطق.

٣٠ - اشكر مستمعك:

اشكر الطرف الآخر المتلقى على منحه لك بعض من وقته..وهى أغلى ما يملكه المستمع.. فلا أقل من تقديره وشكره والثناء على حسن الاستماع والإنصات.

٣١ - احترام الآخرين:

اشعر الآخرين بالتقدير والاحترام نكسب ثقتهم.

* * *

مراحل وخطوات الحديث الفعال

يمر الحديث الفعال المؤثر فى الآخرين بمراحل معينة ويجب على المتحدث أن يراعى المراحل والخطوات الآتية:

أولا: مرحلة الإعداد للحديث:

تمر هذه المرحلة بالخطوات الآتية:

١ - تحديد الهدف من الحديث: (لماذا):

يعتمد الهدف من الحديث التأثير فى الآخرين..

وقد يكون الهدف الإقناع بموضوع معين أو تحقيق مصلحة مشتركة أو فض مشكلة.

ويساعد فى تحديد الهدف استخدام سؤال.. لماذا التحدث؟

٢ - تحديد وقت الحديث المناسب: (متى):

والحكمة من ذلك الاستعداد الذهنى والنفسى للأخرين واستعدادهم للحوار سواء أكان الحوار فى ندوة أو مؤتمر أو مقابلة ما.

٣ - اختيار المكان المناسب: (أين):

لكل صورة من صور الحديث المكان المناسب له من حديث المساحة إلى الإعداد، المقاعد، التهوية، الإضاءة والأجهزة المناسبة كما هو فى حالة المؤتمرات والندوات.

٤ ـ تحديد جمهور المستمعين: (من):

من حيث النوع والسن والوظائف ومستواهم العلمى والثقافى حتى يمكن للمتحدث أن يختار مستوى اللغة فى معالجة الموضوع الذى سيتحدث فيه إلى الجمهور حتى يستطيع تفهم هذه اللغة وتكون مبعث احترام الجمهور له.



٥ ـ اختيار مادة الحديث:

ويقصد بذلك حسن اختيار مادة موضوع الحديث، بحيث تكون المعلومات دقيقة وصادقة وشائكة.. أى ما قل ودل ومصادر المعلومات المتاحة وهى لا تقع تحت حصر.. ومن المفضل استخدام وسائل ومعنيات الإيضاح اللازمة كما يجب أن يكون الحديث منظماً بحيث يشمل:

* المقدمة الجذابة المشوقة.

* أجزاء الموضوع.

* خاتمة الموضوع.

ثانياً: مرحلة توجيه الحديث:

يراعى فى هذه المرحلة ما يلى:

- المبادرة بتحية المستمعين المشاركين.

- تعريف أطراف الحديث ببعض.

- الإشارة بأهمية الموضوع.

- عرض عناصر محتوى الموضوع.

- اللغة المناسبة.

- مخاطبة الجميع والاهتمام بهم وتحقيق المساواة فى المشاركة بينهم.

- الحذر من الإفراط فى استخدام الأوراق والمذكرات والحركات الاستعراضية والعصبية.

- استخدام معينات الإيضاح المناسبة فى الوقت المناسب.

- مراعاة إدارة الوقت على عناصر محتوى الحديث.

- إتاحة الفرصة للمشاركين بالرأى والسؤال.

- الوقوف بصفة مستمرة على التغذية العكسية.

- الحرص على الخاتمة القوية وخلاصة الحديث فى الموضوع.

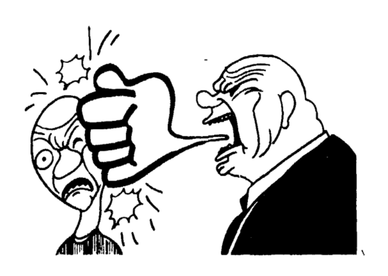
ثالثاً: مرحلة تقويم الحديث:

- يجب على المتحدث أن يجرى عملية متابعة تقييم وتقويم من بداية الاستعداد أو للمحادثة، وأثنائه، ونهايته.

- من عملية المتابعة يمكن للمتحدث الوقوف على الإيجابيات والسلبيات سواء بالنسبة لحديث الساعة أو الأحاديث المستقبلية حتى يحقق الحديث هدفه بكفاءة وفعالية.

* * *

كيف تتحدث إلى الآخرين.. بفعالية؟



كيف تتحدث مع الآخرين بفعالية..؟

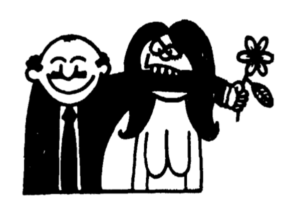
من يتعامل مع البشر يجب أن يتقن مهارتين أساسيتين هما مهارة الحديث ومهارة الإنصات. ولكى تحقق الفعالية المطلوبة عندما تتحدث مع الآخرين يجب عليك مراعاة ما يلى:

- حدد هدفك من التحدث.
- لا تتحدث كما لو كنت شريطًا مسجلاً، بل توقف ـ بين الحين والآخر ـ لكى تعطى للطرف الآخر فرصة التعقيب على ما تقول.
- وجّه نظرك للطرف الآخر أثناء الحديث حتى تدرك مدى فهمه لما تقول ومدى إهتمامه برسالتك.
- إستخدم نبرة الصوت المناسبة ولا تستمر على نبرة واحدة.
- تجنب المصطلحات الفنية المعقدة التى لا يعرف معناها الطرف الآخر.
- قدم الأدلة والبراهين والمزايا الخاصة بموضوع الحديث.
- تجنب إستخدام الألفاظ التى تحمل أكثر من معنى.
- تحدث باللغة التى يتقنها الطرف الآخر. وخاطب ثقافته.
- تفهم مشاعر الطرف الآخر وحالته النفسية والمزاجية.
- تجنب الإصرار على التفاصيل غير الضرورية.
- تأكد من توافر المناخ المناسب للحديث من حيث المكان والزمان.
- حافظ على إبتسامتك وهدوء أعصابك ليتقبل المستمع رسالتك.

- ضع نفسك مكان المستمع إليك.
- تحدث فى الموضوعات والقضايا التى تهم جمهورك.
- ضع ردود فعل الآخرين فى اعتبارك ولا تتجاهل آرائهم.

* * *

نصائح وإرشادات فى
مهارات التحدث الفعال



(١) هل أنت ميال إلى مقاطعة الآخرين قبل أن ينتهوا من حديثهم؟

(٢) هل أنت ضعيف فى قواعد اللغة؟

(٣) هل تميل إلى استخدام الكلمات الضخمة بينما هناك كلمات أبسط وأوضح ووقعها على الأذن أكثر طبيعية؟

(٤) هل لديك ميل نحو احتكار المناقشة؟

(٥) هل تتحدث بسرعة كبيرة؟

(٦) عندما يتحدث شخص آخر، هل تفكر فيما سوف تقوله بعده، أم أنك فعلاً وحقيقة تستمع لما يقوله؟

(٧) هل تلف وتدور فى حديثك بدلاً من الدخول مباشر فى الموضوع؟

(٨) هل تتحدث كثيرًا عن نفسك؟

(٩) هل تستخدم جمل ليس لها معنى مثل (انظر ماذا أعنى)؟

(١٠) هل تستخدم لزمات معينة فى حديثك مثل أ.أ.أ، وأخذ بالك، إنت... عارف.. إلخ، أو تهمهم فى الكلام؟

(١١) هل تميل «للتحدث عن» وليس «التحدث مع» الناس؟

(١٢) هل تتجنب النظر مباشرة للشخص الذى تحدثه؟

(١٣) هل تميل إلى أن تبدو أنك تعرف كل شىء فى محادثتك؟

(١٤) هل تميل للتحدث فقط عما يهمك؟ ومشكلاتك الذاتية.

(١٥) هل تفشل فى تشجيع الآخرين على التعبير عن أنفسهم عن طريق سؤالهم أو المرونة فى الآراء؟

* * *

تعبيراتك غير اللفظية ودورها فى الحديث والاتصال بالآخرين...

● **أهميتها:**

* كلما كبرت كلما قل اهتمامى بما يقول الناس وانظر فقط إلى ما يفعلونه.

* قلما تعير انتباها كافيا خلال الاتصال المباشر بالآخرين لتعبيراتك غير اللفظية كحركات يديك وتعابير وجهك وتنغيم صوتك. والسبب ببساطة أنك لا ترى نفسك وأنت تخاطب الآخرين. لكن الثابت أن هذه التعبيرات غير اللفظية تلعب دورًا مهمًا فى التأثير على الآخرين وفى نقل المعانى المطلوبة إليهم. أن التعرف على الأشكال الأساسية للتعبيرات غير اللفظية قد يساعدك على التحكم بها بالاتجاه المرغوب وذلك بالطبع دون أن تفقد تلقائيتك خلال تعاملك مع الآخرين.

● **أنواعها:**

● **النواحى الصوتية المصاحبة للكلام:**

- رفع الصوت أو خفضه.
- الإسراع بالكلام أو إبطاؤه.
- تنغيم الصوت أثناء الكلام.

ويهدف استعمال هذه النواحى الصوتية إلى تدعيم مضمون الكلام، وإبراز ما يعنيه.

- **الحركات وتعابير الوجه المصاحبة للكلام:**

- حركات اليدين والرأس.
- حركات الجسم كله.
- تعابير الوجه وحركات العينين.

ويهدف استعمال هذه الحركات وتعابير الوجه إلى تدعيم مضمون الكلام وإبراز ما يعنيه.

- **الحركات التعبيرية:**

وخاصة الصوت وتعابير الوجه للتعبير عن الحالة النفسية الداخلية من سرور وحزن ودهشة..... إلخ.

- **حركات لإدامة الاتصال:**

وخاصة توجه النظر نحو المتحدث وهز الرأس من حين لآخر تعبيراً عن متابعة حديثه. إن التوقف عن هذه الحركات يؤدى إلى انقطاع الاتصال.

- **الحركات الرمزية:**

وهى حركات ترمز إلى معان معينة كحركات السلام والتحية وحركات النفى أو القبول بواسطة الرأس.

- **الحركات الذاتية:**

وهى حركات لا علاقة لها بالاتصال إنما تهدف إلى تفريغ التوتر الداخلى كحك الرأس والأنف والأذن والصدر واللعب بالقلم أو الدق على الطاولة.

* * *

مجالات مهارات التحدث إلى الآخرين

يتحدث الناس مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة ومثال ذلك تبادل المعلومات أو لحل مشكلة أو تبادل المشاعر والأفكار... إلخ.

غير أن مجالات الإتصال الشفهى (التحدث الإنصات) تتخذ إحدى الصور الآتية:

١ ـ المحادثة العادية:

ويقصد بها حوار أو مناقشة حرة تلقائية تجرى بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين.

٢ ـ المفاوضة:

هى حوار مخطط بين طرفين أو أكثر لتحقيق مصلحة مشتركة (كالبيع والشراء) أو لفض مشكلة (نزاع ـ أزمة) بغية التوصل إلى اتفاق أو تعد (حلول) لتحقيق أهداف معينة.

٣ ـ الحوار:

هو تبادل الحديث والأسئلة والأجوبة بين فردين أو أكثر حول موضوع أو قضية معينة تهم هؤلاء الأفراد أو المجتمع.

مثل الحوار التليفزيونى أو الحوار الصحفى.

٤ ـ الخطابة:

هى من ضرورات الاتصال الشفهى والتعامل فى المنظمات الحكومية وغير الحكومية سواء مع الجمهور الداخلى أو الخارجى للمنظمة حول موضوع معين لتحقيق هدف محدد.

٥ - إلقاء كلمة:

مثال ذلك: كلمة للترحيب بزميل جديد فى المنظمة أو كلمة فى مناسبة وداع زميل لنقله أو فى نهاية خدمته أو مناسبة اجتماعية أو دينية.

٦ - المقابلة الشخصية:

تتم المقابلة الشخصية عادة فى مواقع المنظمات الحكومية وغير الحكومية.. وهى تتم بين شخصين بشكل مخطط لتحقيق هدف معين.

٧ - توجيه الأوامر والتعليمات:

ومن أمثلة ذلك الأوامر والتعليمات التى يصدرها المديرين والقادة والمشرفين فى كافة مواقع إدارة الأعمال بالنسبة لمرؤوسين أو العملاء بحكم موقعهم ومنصبهم الوظيفى لتحقيق هدف معين.

٨ - التقارير الشفوية:

يقصد بالتقرير نقل معلومات شفوية من طرف مرسل إلى طرف آخر مستقبل بشأن موضوع معين لتحقيق هدف ويحدث تضمين هذا التقرير الموضوع أو المشكلة ونتائجه ومقترحات حل هذه المشكلة.

٩ - القراءة الجهرية:

هو فن النطق الصوتى للكلام على نحو يوضح ألفاظة ومعاينه للجمهور بحيث يكون الوقع على آذان السامعين. ومثال ذلك طبيعة مهنة الإعلامى فى الإذاعة والتليفزيون التى تقتضى إلقاء المواد الإعلامية عبر وسائل الاتصال الجماهيرية لتحقيق أهداف الرسالة الإعلامية.

١٠ - الأسئلة الشفوية:

نظرًا لأهمية السؤال بالنسبة لمهارة التحدث سوف نخصص لها الوحدة التالية.



١١- فى عملية البيع:

افهم الناس ثم اجعلهم يفهمونك

تتضمن هذه الفلسفة المبادىء الآتية:

- إن حديثك ومصداقيتك الشخصية أساس لمشاعر وثقة الناس فيك.

- وعند تقديم آرائك وعرضها أو تقديم أفكارك ونصائحك للآخرين يجب أن تراعى:

١ - المصداقية.

٢ - المشاعر.

٣ - التسلسل المنطقى لأفكارك.

- وتطبيقًا لهذه الفلسفة نلاحظ أن البائع المحترف فى عرضه البيعى يركز على العميل بالأمور الآتية:

١ ـ اجتذاب انتباه العميل.
٢ ـ اثاره اهتمام العميل

(١ و ٢) بعرض المنافع والمزايا والنتائج

٣ ـ توليد الرغبة.. بالشرح والتحليل.

٤ ـ الحث على قرار الشراء لإبرام الصفقة.

وتؤدى هذه الأمور الأربعة إلى التأثير فى الآخرين وحسن التعامل معهم لأنك تعمقت فى فهم الآخرين.. وزاد تقديرك لهم ولمشاعرهم ولأنك لمست الذات الداخلية لهم.

* * *

لماذا تقع الأخطاء
فى حديثك إلى الناس



● لماذا تحدث الفجوة فى الحديث:

لماذا تقع الأخطاء فى حديثك إلى الناس؟!

● أسباب حدوث فجوة فى الحديث:

١ ـ اختلاف العادات والتقاليد لكل من المرسل والمستقبل.

٢ ـ عائق الإدراك الفردى وحالة الفرد النفسية.

٣ ـ الاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المستوى الثقافى والمؤهلات والخبرة والقيم والمبادىء.

٤ ـ درجة ثقة المستقبل فى المرسل.

٥ ـ خبرات المستقبل السابقة مع المرسل.

٦ ـ استخدام المرسل لألفاظ تحمل أكثر من معنى.

٧ ـ فقد جزء من المعلومات أثناء عملية التوصيل.

٨ ـ استخدام لغة خاصة أو مصطلحات فنية لا يفهمها المستقبل.

٩ ـ عدم اختيار المرسل للوقت المناسب لاتمام عملية الاتصال.

١٠ ـ زيادة عدد الرسائل الموجهة من المرسل إلى المستقبل عن قدرة المستقبل لفهم هذه الرسائل.

١١ ـ عدم قدرة المتحدث على التعبير بوضوح عن المعنى المقصود.

١٢ ـ اختلاف المركز الاجتماعى أو الإدارى التنظيمى بين الطرفين.

● الأخطاء الشائعة فى الحديث وعلاجها/ كيف تجذب مستمعك إليك؟!

١ - تجنب الهدف غير الواضح من الحديث:

● حتى تستطيع تحضير الآخرين وجذبهم إليك.

● تحديد الهدف يساعد المتحدث على عدم الارتباك.

● ضع عنوان جذاب لحديثك.

● إن تحديد هدفك يجعلك رائداً فى هذا المجال وقويا فى حديثك.

٢ - عدم التنظيم المنطقى للحديث:

● يقصد بذلك أن يكون الحديث متسلسلا ومحدد الأولويات.

● الحديث غير المنظم يدمر كل شىء ويورث الملل والضياع.

● حدد الأولويات من خلال:

- مدخل الافتتاح فى الحديث لجذب الاهتمام.

- النقاط الأساسية.

- النقاط الفرعية.

- الخاتمة (أو ملخص الموضوع).

- الشكر.

٣ - تجنب المعلومات التفصيلية المملة:

- حديث ينطبق عليه حكمة «ما قل ودل».

- دعم حديثك بالأدلة والحقائق والأرقام لتجعله أكثر مصداقية.

- تركيز الحديث يوفر الجهد والوقت وتحقيق كفاءة الحديث الفعال.

٤ - عدم وجود دعم كاف لأفكار حديثك:

- استخدام البراهين والأدلة فى حديثك لتحقق لمستمعيك متعة المشاركة.

- أمزج الدعابة والتشبيهات بأفكار حديثك.

٥ ـ لا تتحدث فى موضوع لا تؤمن به حتى لا تكون مملا:

ـ حديثك مرآة روحك والإنسان يتحدث عاكسا ما بداخله.

ـ صوتك هو بطاقتك الشخصية إلى الآخرين وانطباعهم عنك.

- كيف تبدو أمام الناس.
- كيف يسمعك الناس.
- كيف تنطق أمام الناس.
- كن متحمسا ومتحفزا وإلا لماذا يتحمس جمهورك لك.

٦ ـ عدم الوفاء باحتياجات المستمعين واهتماماتهم:

ـ اعرض المعلومات والأفكار التى يحتاج الآخرين إلى سماعها والتعرف عليها.

ـ أكسب الجمهور فى جانبك.

ـ أربعة أشياء يجد الناس فيها إثارة وهى: الماء، الجنس، الصحة، الناس والحديث عن الناس غالبا ما يكون أكثر إثارة ونجاحا.

ـ ضع نفسك مكان مستمعك وركز على مشاكله ودوافعه.

«ماذا أقدم لهذا المستمع من نفع»؟ وليس معلومات فحسب.

ـ اجعل مستمعك يشاركك الحديث.. يكون الحديث فعالا.

٧ ـ دع حديثك يتسم بالحيوية.. والحماس والنشاط.

٨ ـ لا تتحدث إلا وكنت تشعر بالراحة الجسمية والذهنية.

٩ ـ دع حديثك يتسم بالجدية.. وتجنب الهزل والالتواء.

١٠ ـ استخدم النكات والسخرية أحياناً فى مواضعها.

١١ ـ تجنب كثرة الكلام:

لأن كثرة الكلام تؤدى إلى معصية اللسان وبصفة خاصة ما يخرج عن اختصاصك وتخصصك وكما يقال «فلان بيتكلم عمال على بطال».

١٢ ـ تجنب حدة الصوت وعلوه وصخبه:

راع الهدوء كالنسيم وليس العاصفة الهوجاء.. تجنب العنف.. لاحظ بعض خطباء المساجد حتى لا يؤدى ذلك إلى انفعال الطرف الآخر والخروج من حدود الإقناع.

١٣ ـ تجنب الألفاظ الشديدة الجارحة لمشاعر الإنسان: والنقد اللاذع الهدام.. تجنب القذائف الصاروخية فى الكلام أو الزحم بالطوب. تجنب الشتيمة والإهانة والتهكم والاحتقار للآخرين أوالاستهزاء بهم.

١٤ ـ راع المناقشة الهادئة: حتى تربح الآخرين.. لا تحيطهم والشجار معهم وبذلك تتحاشى خلق التوتر والتهكم.

١٥ ـ اعتبر الطرف الآخر صديق : وليس عدو تريد الانتقام منه كخصم.

١٦ ـ لا تتعرض لشخص: من تتحدث إليه ولكن تكلم فى الموضوع للوصول إلى الحقيقة بهدوء.. تجنب النواحى الشخصية.. فالحديث اللين يصرف الغضب.. والكلام الموجع يهج السخط.

١٧ ـ راع هدوء ملامح وجهك: فالملامح ولغة الجسد تكشف حالة القلب.

راع نظرات عينيك فهى تعلن عما فى داخلك.

راع نبرات صوتك وحركات يديك وشفتيك.

فهذه كلها علامات يكشفها الإنسان اللماح.

١٨ ـ تجنب التشهير بالآخرين: وتجنب عورة الإنسان أو عيوبه فى الحديث أَوْزن كل كلمة قبل النطق بها حتى تتفق ولغة الأدب فى الحوار.

١٩ ـ لا تقاطع غيرك أثناء حديثه: ولا يعلو صوتك على صوته أن الصوت الهادئ أكثر إقناعًا للآخرين.

٢٠ ـ لا تتحدث عن شخص فى غيبته: وتجنب الفضائح والحديث فى الخصوصيات.

٢١ - **لا تكذب:** لا تتكلم ولا تتحدث بعكس الحقيقة ولا تبالغ فى الحقيقة ولا تنقص منها.

«إن انصاف الحقائق ليس فيها إنصاف للحقائق».

٢٢ - **تجنب شهادة الزور:** لأن مبرىء المذنب ومذنب البرىء كلاهما ضد الحق.

٢٣ - **لا تخدع ولا تضلل الآخرين:** وبصفة خاصة الرؤساء فى العمل.

٢٤ - **تجنب التملق والنفاق:** ومدح السامع بما ليس فيه اشعاره بأن ما يفعله هو سليم وممتاز.

٢٥ - **لا تقاطع غيرك أثناء حديثه:** لكى تتحدث أنت ولا تأخذ الجلسة كلها لحسابك دون إعطاء الفرصة للآخرين للحديث.

٢٦ - **لا تضيع وقت غيرك:** فى حديث غير نافع أو مفيد خاصة مع المسئولين فى المواقع المختلفة ولا تتحدث بغير موعد دون حساب للوقت.

● أسباب إطالة الحديث والكلام:

الإنسان الحكيم يعرف متى، يتكلم ومتى يصمت.. أى متى يحسن الكلام، ومتى يحسن الصمت؟ وإذا تكلم، يدرك ما ينبغى من جهة كمية الكلام ونوعيته.

- فمن جهة كمية الكلام، هناك أشخاص يتحدثون بتركيز شديد يحتاج إلى مزيد من التوضيح أو الشرح لكى يفهم السامع. وفى الاتجاه العكسى، يوجد من يطيل الكلام بغير داع، بحيث يمكن تلخيص كلامه فى الربع أو العشر أو ما هو أقل..!

فما هى الأسباب فى إطالة الحديث؟

- قد يكون السبب فى كثرة الكلام هو التكرار، تكرار نفس العبارة، أو اللفظة، أو القصة كلها، أو تكرار المعنى رغبة فى التأكيد عليه. وقد يكون سبب اطالة الحديث، هو إزادة الشرح والإسهاب، فيه، كما لو كان السامع قليل الفهم والإدراك! أو قد تأتى الإطالة عن طريق عرض تفاصيل كثيرة مملة.. وربما يكون

موضوع الحديث كله غير مهم، أو على الأقل لا يستحق كل ذلك ا لوقت الذى ينفق فيه.

- وقد يكون سبب كثرة الكلام، هو حماس المتكلم لأمر معين. ويريد أن ينقل هذا الحماس إلى السامع، ظنًا أنه بكثرة كلامه عن الموضوع سيجعل السامع يقتنع به أو يهتم.

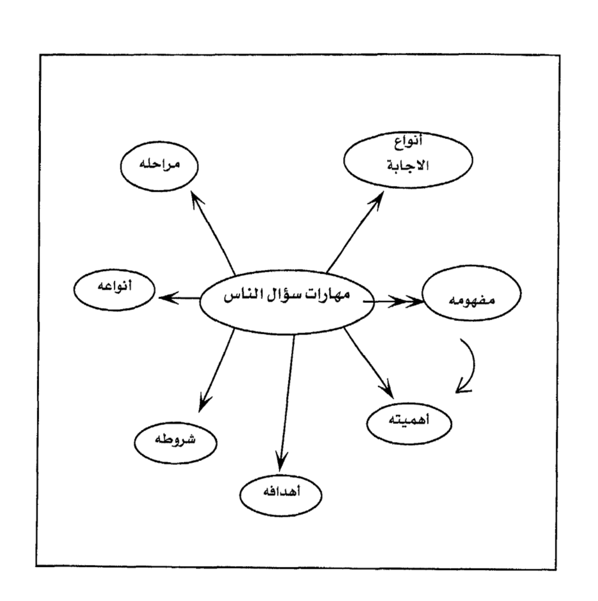
- وربما يحدث أن السامع قد يقتنع، ولكن المتكلم يظل يتكلم: إما لرغبته فى إزادة التثبيت والإقناع، أو لأنه يرى أن ما يقوله مهم، ويجب عليه أن يقوله. وإما لأن هناك شحنة فى داخله لا يستريح إلا إذا قام بتفريغها. وقد يكون الأمر مجرد طبع فى المتكلم أن يعيد ويزيد فى كلامه!

- والإطالة فى الحديث قد تؤدى إلى الضيق وإلى الملل. فيسرح السامع ولايهتم، أو يحاول التخلص من هذا الحديث بطريقة ما، أويهرب من هذا المتكلم كلما صادفه، إن كانت كثرة الكلام طبعًا فيه.

- وكثرة الكلام فيها عدم مراعاة لوقت السامع أو مشغوليته. وعدم مراعاة لنفسيته ولأعصابه ونوع عقليته.

لذلك درب نفسك على أن تتكلم بميزان. ولاحظ الذى يسمعك، ولا تجعله يمل من حديثك. وإن رأيت أنه قد فهم قصدك، فلا داعى لأن تكرر أو تطيل. ولا تعط لأى موضوع أكثر مما يستحق. وأبعد عن الكلام فى التفاهات..

* * *


مراحله
أنواع
الاجابة
أنواعه
مهارات سؤال الناس
مفهومه
أهميته
شروطه
أهدافه

« لا تسألن بنى آدم حاجة

وسل الذى أبوابه لا تحجب

الله يغضب إن تركت سؤاله

وبنى آدم حين يسأل يغضب

- **مفهوم السؤال:**

ـ هو دعوة للمشاركة فى الحوار بين طرفين لتحقيق هدف معين.

ـ إنه لا حوار بين شخصين بلا أسئلة.

ـ هو استفهام عن أمور معينة لتحقيق أهداف محددة.

ـ هو استيضاح الحقيقة من المختص بموضوع معين.

ـ تعتبر مهارة السؤال من المهارات المهمة والأساسية للإنسان حتى يتسنى الوصول إلى ما لدى الآخرين من معلومات وحقائق عن موضوع معين.

- **أهمية السؤال:**

ـ تنسحب أهمية الاتصال والحديث والانصات على أهمية السؤال سواء على المستوى البشرى أو بالنسبة للمجالات أو بالنسبة للعلم وأخيرًا بالنسبة للتدريب والتنمية.

ـ فالسؤال يعمل على تحريك العقول وحفزها على التفكير من أجل الوصول إلى المعارف والخبرات التى تخدم الإنسان وحل مشاكله.

- **أهداف السؤال:**

- الاستيضاح والاستفسار.
- الحصول على معلومات.
- الحصول على رأى.
- التأكد من الرسائل الغامضة.
- التأكد من إدراك المتلقى للرسالة وفهمها.

- إشعار الطرف الآخر بالاهتمام.

- دعوة الطرف الآخر للمشاركة فى الحديث.

- التفكير فى قضية معينة.
- تنمية التذكر
- لتطبيق فكرة معينة.
- توسيع المعارف.
- التنمية العقلية.
- التحليل.
- التقويم.
- الاستيعاب.

● **شروط الأسئلة فى الحوار:**

ما شروط السؤال الجيد؟

يجب أن تتوفر فى السؤال بعض الشروط حتى يحقق السؤال هدفه وهذه الشروط هى:

١. مشجع للرأى:



مثال:

س : ما رأيك فى هذه الفكرة؟

ج : فى الواقع، أنا أرى ....

٢ - **مشجع للاسترسال:**

مثال سؤال سيىء:

س : ماذا لو... أو .. أو.... أم أنك ترى...

فأى من هذه الأسئلة يجيب.

والأفضل أن يجزأ السؤال إلى:

س : ما رأيك لو...؟

ثم وبعد الإجابة تطرح سؤال آخر.

س : ولو...؟ .... إلخ.

٣ - **افسح المسافة بين الأسئلة:**

؟ ⟵--- ؟ ⟵--- ؟ ⟵---

احذر فأنت لست محققا مع متهم فى جريمة ولكنك لو لم تتابع الأسئلة بشكل ملح فسوف يستريح الطرف الآخر ويفكر جيداً ويتفاعل معك.

٤ - **تجنب الأسئلة الموحية:**

فأنت لا تسأل لتحصل على تأييد لما تقول ولكن لتحصل على مشاركة فى حوار.

سؤال سيىء:

ألا تعتقد أنه من الأفضل لك أن........؟

٥ - الوقت المناسب للسؤال.

٦ - المكان المناسب للسؤال.

٧ - مراعاة تركيبة الشخصية المراد سؤالها.

٨ - مخاطبة أهل العلم باللفظ اللائق.

٩ ـ الثناء على مقدم الإجابة عن السؤال وشكره.

١٠ ـ عدم مقاطعة المجيب عن السؤال حتى لا يشتت ذهنه ويخرجه عن الموضوع الذى يتحدث فيه.

١١ ـ توجيه السؤال إلى المختصين بالموضوع.

١٢ ـ عدم الإكثار من الأسئلة فى لحظة واحدة.

١٣ ـ إن السائل هو طالب علم والمسئول هو العالم.. احرص على التواصل الإيجابى.

● أنواع الأسئلة الشفهية:

من الضرورى للإنسان بصفة عامة، ولمن يعمل فى مجال إدارة الأجهزة والمنظمات بصفة خاصة أن يدرك نوعية الأسئلة المختلفة حتي يتسنى له استخدام النوع المناسب حسب طبيعة الوقت المناسب.

ويمكن تقسيم الأسئلة إلى الأنواع الآتية بحسب المعيار المستخدم فى هذا المجال على النحو الآتى.

١ ـ أسئلة مقفولة أو مغلقة:

وهذه الأسئلة تكون الإجابة عليها عادة إما بكلمة «نعم» أم «لا» وهى إجابة محددة.

مثلا فى مجال إدارة الفنادق:

س : هل تشرب شاى؟

٢ ـ أسئلة مفتوحة أو أسئلة تقييميه أو أسئلة عامة:

وهى أسئلة ليس لها إجابة محددة بل عدة إجابات.

مثلا فى مجال إدارة القنادق:

س : ماذا تحب أن تأكل؟ ما رأيك فى برنامج كذا ..؟

وهى أسئلة توفر الراحة والأمان والتعبير للطرف الآخر وإبداء الرأى.

٣ - أسئلة استهلالية:

يقصد بهذه الأسئلة تمهيد وتهيئة المناخ المناسب للحديث لتحقيق الهدف من المحادثة والحوار.

ومثال الأسئلة الاستهلالية السؤال عن الصحة والأسرة كمدخل إنسانى ودى للحديث.

٤ - الأسئلة الأولية أو الرئيسية أو المباشرة:

ويقصد بها الأسئلة المباشرة المتصلة بموضوع الحديث المحدد والمستهدف. بهدف الحصول على المعلومات والوقوف على الحقيقة.. موجه لشخص محدد فى موضوع محدد.

٥ - الأسئلة الثانوية:

ويقصد بها الأسئلة التوضيحية من أجل الحصول على المعلومات التفصيلية الخاصة بالسؤال الأولى أو الرئيسى.

٦ - أسئلة للتعلم والتعليم

٧ - السؤال التقريرى

٨ - السؤال الاستفهامى العادى

٩ - أسئلة إيحائية:

ويقصد بها الأسئلة التى توحى للمتحدث بالرد أو الإجابة فى اتجاه محدد الذى يريد السائل الحصول عليه - وتوحى بالإجابة المطلوبة.

مثال ذلك:

١ - ألا توافقنى أن السوق العربية المشتركة تحتاج إلى جهد ودعم أكثر؟

٢ - عدد العاملين معك خمسين أليس كذلك؟

١٠ - أسئلة محايدة أو توجيهية:

وهى الأسئلة التى لا يكون فيها إيحاء أو تدخل من السائل للمجيب أو المتحدث وتبدأ بأدلة استفهام:

ماذا - أين - لماذا؟

مثال: ما رأيك فى مستوى كرة القدم فى المنطقة العربية؟

والهدف من السؤال هنا القدرة على الاستفسار عن الحقائق والمعانى لنقطة محددة.

١١ - السؤال الإنكارى

١٢ - أسئلة الترويح:

ويقصد بها الأسئلة التى تستهدف المداعبة والتسلية مثال: ما هى آخر نكتة سمعتها؟!

١٣ - أسئلة التفسير:

ويقصد بها الأسئلة التوضيحية.

١٤ - أسئلة التذكر:

ويقصد بها الأسئلة التى تتطلب استدعاء واسترجاع بعض الحقائق عن موضوع معين.

١٥ - أسئلة التطبيق:

وهى أسئلة تتطلب استخدام بعض القواعد أو المبادىء فى حالات جديدة.

١٦ - أسئلة التقويم:

وهى أسئلة يراد بها أن يقدم المجيب أو المتحدث حكما أو تقييما على بعض الأمور، سلوكيات أحداث، أشياء.

١٧ - الأسئلة المبهمة:

وهى الأسئلة التى تحتمل الإجابة عليها أكثر من معنى حيث يترك للطرف الآخر تقدير المعنى المطلوب.

١٨ - الأسئلة الاستفزازية:

حيث يكون الهدف منها إظهار الاختلاف بين الآراء لاستثارة الإجابة أو شغل الطرف الآخر فى التفاوض.

١٩ ـ السؤال السلبى:

تقديم الفكرة المرفوضة للاستفسار عن رأى الطرف الآخر عنها، ومما يتيح فرصة الاتفاق على عكسها.

ملحوظة:

احذر أن تكون الفكرة غير مرفوضة من الطرف الآخر، كأن تسأل مثلا أحد السائحين القادمين من كندا فى ليلة نعتبرها باردة فى القاهرة: ألا ترى أن هذا البرد غير محتمل؟ وأنت تعتقد أنها نقطة اتفاق بينكما، فيتضح لك أنه يوم دافئ بالنسبة له وللجليد الذى اعتاده فى شتاء بلده.

٢٠ ـ سؤال المتابعة:

أ ـ هى مجموعة من الأسئلة البسيطة المتابعة.

ب ـ أسئلة مغلقة النهايات.

جـ ـ لا تهدف الاستفسار عن رأى قدر ما تستهدف الاتفاق على نقاط جزئية من موضوع كبير للوصول إلى اتفاق شامل.

د ـ يجب أن تحذر وضع سؤال منها يؤدى إلى إجابة تقطع هذا التتابع.

٢١ ـ الأسئلة التشجيعية:

أ ـ تستهدف تشجيع الطرف الثانى على المبادرة بإبداء رأيه.

ب ـ أبسط أمثلتها: أليس كذلك؟ أو أليس هذا عظيما؟

جـ ـ قد لا تكون منطوقة أو لفظية ولكن ببعض التعبيرات والإيماءات التى توحى بالتشجيع والمتابعة.

٢٢ ـ السؤال الرد فعلى:

السؤال الانعكاسى:

هو سؤال يوجه إلى السائل للتخلص من الإجابة وفى ذات المعنى والمضمون.

أ ـ هو سؤال ناتج من الموقف كرد فعل سريع له ـ يساعد على وجود فهم مشترك.

ب ـ ويطرح كل شكل تكرار تصريحات الطرف الآخر بأسلوب السؤال.

جـ ـ يستهدف الاستيضاح عن صحة ما قيل أو إعطاء الطرف الذى أدلى بالتصريح فرصة أن يوضحه أو يجزئه أو يتراجع عن جزء منه أو عنه كله فيقول مثلا: لا لم أكن أقصد هذا بالضبط ولكن.

د ـ يمتص حالات تصعيد الحوار إلى مستوى الخلاف، لو قيل بأسلوب مناسب دون تهكم أو تحدى أو سخرية.

هـ ـ يساعد على التركيز على الأفكار الرئيسية.

• ما مراحل وخطوات توجيه السؤال :

حتى تتم عملية توجيه السؤال بكفاءة وفعالية يجب على الإنسان فى المجتمع بصفة عامة وعلى من يعمل فى حقل الإدارة فى المواقع المختلفة بصفة خاصة أن يراعى المراحل الآتية:

١ ـ مرحلة إعداد السؤال: يجب مراعاة ما يلى:

- تحديد الهدف من السؤال.
- يفضل جمع خلفية من المعلومات عن موضوع الحديث من المصادر المختلفة.
- هل السؤال مرتبط ومتعلق بموضوع الحديث.
- حصر الأسئلة الخاصة بموضوع الحديث.
- تحديد نوع السؤال (متى ـ أين ـ كيف ـ من...).
- إلى من سيوجه السؤال.
- أسلوب وطريقة صياغة السؤال، على نحو ما عرفناه فى أنواع الأسئلة مع التركيز على الكياسة واللباقة فى استخدامها.

مرحلة توجيه وطرح السؤال:

أن يراعى مستخدم السؤال ما يلى:

- اختيار المكان المناسب.
- اختيار الوقت المناسب.

- الهدوء.
- الثقة بالنفس.
- ما قل ودل من الأسئلة دون إفراط.
- عدم مقاطعة المتحدث قبل الأنتهاء من الإجابة عن السؤال السابق.
- إذا كان المتحدث أكثر من فرد فيجب منح الفرصة المتساوية للجميع.

٣ ـ مرحلة الإجابة على السؤال:

يجب على السائل أنه يراعى الجوانب الآتية:

- النظر إلى المتحدث.
- حسن الإنصات والتركيز مع الإجابة.
- عدم مقاطعة المتحدث أثناء الإجابة.
- فهم الإجابة.
- الاستفسار فى الوقت المناسب عن الجوانب الخفية لكمال الإجابة.
- شكر المتحدث على إجابته.

٤ ـ مرحلة متابعة وتقويم رجع الصدى ـ التغذية العكسية:

يقصد بذلك أن يقوم السائل بعملية مراجعة أخيرة للإجابات بهدف:

- الوقوف على نواحى القوة والضعف فى الإجابة.
- التأكد من شمول الإجابة وكمالها.

٥ ـ مرحلة اتخاذ القرار أو التوصية أو الاقتراح:

حتى نجعل للسؤال قيمة ونتيجة مفيدة للسائل أو المجيب أو للآخرين فإنه يجب تحويل الإجابة إلى قرار إذا كان السائل يتمتع بصلاحية اتخاذ القرار، أو تحويل الإجابة إلى توصية أو اقتراح على الأخرين الذين يتمتعون بصلاحية اتخاذ القرار فيها . لتحقيق الهدف المطلوب.

وقد يكون الهدف من الإجابة هو مجرد إعلام الآخرين بمضمون هذه الإجابة للرد على أصحاب الشأن.

● أنواع الإجابة الشفوية:

كما تعرفنا على أنواع الأسئلة يطيب لنا أن نتعرض لأنواع الإجابة التى تثور فى الحوار الشفوى فى الحديث وهى على النحو الآتى:

- الصمت:

وهو أن يفضل المتحدث المجيب عدم الإدلاء بأى أقوال أو تعليقات.

- الرفض الصريح:

وهنا يفضل المتحدث مصرّحا وعلانية أنه لا يريد أن يقول شيئًا ردًا على السؤال.. أو أن يصرح بأنه لا تعليق له على السؤال. أو إعفائه من الإجابة لأسباب كثيرة فى نفسه.

- الإجابة غير المتصلة:

وهنا يتعمد المتحدث أن تكون إجابته بعيدة عن محتوى السؤال لأسباب فى نفسه.

- الكذب:

وهنا يتعمد المتحدث الإجابة خطأ على السؤال، وأيضا لأسباب فى نفسه.

- المراوغة والهروب من الإجابة:

ويتمثل ذلك فى أن يجيب المتحدث عن السؤال بسؤال آخر للهروب من الإجابة.

- الادعاء:

بأن هذا السؤال قد سبق الإجابة عليه من قبل.

- الغموض:

أن يقوم المتحدث إجابة غير مباشرة أو غير واضحة.

- **التأجيل:**

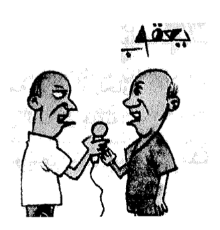
بأن يقول المتحدث «امنحنى الفرصة أولا بأن أجيب عن الأسئلة المهمة».

- **الإرضاء:**

بأن يقدم المتحدث معلومات التى يعتقد أنها مرغوبة اجتماعيا لإرضاء الناس.

- **الإجابة الأمنية:**

وهى الإجابة الحقيقية المباشرة الصادقة عن السؤال.



مهارات التحدث
وعبارات «أنت، وأنا»



● التخاطب بعبارة «أنت»:

إن السبب المهم وراء تناول القادة أمر التخاطب باهتمام.. هو اللغة نفسها التى يستعملونها، والتى كانوا قد تعلموها أصلا من الكبار الذين التقوا بهم وهم أطفال، والتى فيها احتمال كبير لإثارة المقاومة والثأر أو إلحاق الضرر بالعلاقة مع الشخص الذين يواجهونه.

عادة فى الأشخاص العدوانيين الذين يسببون لك مشكلة يستخدمون عبارات «أنت» بشكل متكرر مثل:

■ أنت يجب أن تتوقف.	■ لماذا أنت لا تحاول
■ إذا أنت لن تتوقف، فسوف..	■ أنت لست لطيفا
■ أنت لا يجب أن تفعل ذلك	■ أنت تفعل هذا لأن.....
■ أنت يجب أن تعرف أحسن من ذلك	■ لماذا أنت تقوم بهذا؟
■ أنت تحتاج لأن تفعل هذا.....	■ هذا ما يجب عليك أنت القيام به

لا يحب الشخص أن يخاطب بعبارة «أنت» فهى تحمل خطر إلحاق الضرر بالعلاقات لأنها:

١ - تجعل الأشخاص يشعرون بالذنب.

٢ - قد يشعر الأشخاص بها وكأنها ملامة، إذلال، نقد، أو رفض.

٣ - قد تعبر عن قلة احترام للأشخاص الآخرين.

٤ - تسبب غالبا تصرفا عكسيا أو انتقاميا.

٥ - قد تؤثر على احترام المتلقى لذاته.

٦ - قد تسبب المقاومة بدلا من الإنفتاح على التغيير.

٧ - قد تجعل الفرد يشعر بالانزعاج وفيما بعد بالامتعاض.

٨ - قد تضفى شعورًا بالعقوبة.

● بصرف النظر عن إلحاق الضرر بعلاقاتك مع الآخرين، فإن عبارات «أنت» غالبا ما تفشل فى إحراز الهدف المراد - ألا وهو تأثيرك على الشخص الآخر كى يغير من تصرفه الذى تجده غير مقبولا.

● **هناك ربما ثلاثة أسباب لذلك:**

أولاً: لا يحب الأشخاص أن يقال لهم ما الذى عليهم القيام (أو عدم القيام) به:

● لذا يصرون ويقاومون بعناد أى تغيير. فالطبيعة البشرية للأشخاص تجعلهم يفضلون القيام بالتغيير من تلقاء أنفسهم عندما يتضح أن تصرفهم يتعارض مع الواجبات أو احتياجات الشخص الآخر. لكن عبارات «أنت» عادة تحرم الأشخاص هذه الفرصة.

ثانياً: عبارات (أنت) تضع اللوم على المتلقى:

لأنه ليس هناك من داع للوم فى أغلب المواقف لأنه نادرًا ما يدرك الأشخاص أن تصرفهم غير مقبول بالنسبة للأشخاص الآخرين. والذين يسبب هذا التصرف عادة هو رغبة الأشخاص فى تحقيق احتياجاتهم، لا النية المقصودة للتدخل فى احتياجات الآخرين، ولكنك عندما ترسل عبارة «أنت» تقصد «أنت سيىء للقيام بشىء يحقق احتياجاتك» - وهذه عبارة تدعو للسخرية بالطبع.

ثالثًا: عبارات «أنت» ليست ناجحة:

أنه عندما يكون تصرف شخص ما غير مقبولا لك فمن الواضح أنك أنت لديك المشكلة ـ فأنت فى هذه الحالة قلق، منزعج، مثقل بالهموم، خائب الأمل، وخائف، ... إلخ.

● الكلام المباشر بعبارة «أنا»:

المطلوب الآن هو أن تقوم أنت لا الشخص الآخر باتصال مباشر والحديث عن مشكلتك. يجب أن ترتفع معه فى مستوى النقاش ـ أن تكون صريحًا، صادقًا، ومباشراً، لا تستعمل الأفكار المثالية ولا الافتراضات. تكلم عما تراه وتشعره فى الموقف وليس ما تعتقد أنه ربما يحصل أو ربما سمعته من شخص أخر. وأخيرًا، يجب أن يكون حديثك مطابقا للموقف، أيضا، أى يجب أن تكون تعبيراتك غير اللفظية منسجمة مع كلماتك لكى يتلقى المستمع العبارة بمضمونها الفعلى.

● عبارات (أنا):

عبارات «أنا» هى الوسيلة المناسبة للاستعمال فى مجال الكلام المباشر. فكلما سبب لك شخص مشكلة، فالوسيلة الواضحة والدقيقة تأخذ دائمًا شكل عبارات «أنا»: «أنا خائب الأمل» «أنا أكره أن يقاطعنى أحد» «أنا قلق» أنا محبط «أنا أضعت الكثير من الوقت». وأن عبارة «أنت» ترجع إلى الشخص الآخر ولا تفضح شيئًا عن مشاعر الشخص الذى لديه المشكلة.

وإلى حد ما فإن عبارة «أنا» هى التماس الشخص الذى لديه مشكلة للمساعدة من الآخرين وكلنا يدرك صعوبة تجاهل هذا الرجاء. ولهذا تؤثر عبارات «أنا» ـ على الأرجح ـ فى الأشخاص فيعدلوا من سلوكهم ويكونون أكثر استجابة..

إذا ما تخيلت أنك المتلقى لكل من عبارات «أنا» التالية التى يمكن أن يقولها رئيسك لك فما هو شعورك وهل تدفعك هذه العبارات لكى تحسن من تصرفك آخذا بالاعتبار احتياجات رئيسك؟:

«عندما أسمع عن تجاهل رسائل العملاء لمدة أسابيع، فأننى أنزعج حقا لأننى أخشى أننا قد خسرنا بعض العملاء وأعطينا انطباعا سيئًا عن مؤسستنا».

«عندما تكون غائبًا عن اجتماعات الموظفين، فأنا أشعر بقوة أن فعاليتنا قد نقصت لأننا لم نستفد من خبرتك ومعرفتك فى مجال التسويق.

لاشك أنك ستكون أكثر استعدادًا للتعاون وتعديل سلوكك مع الآخرين.

العناصر الأساسية لعبارة (أنا) هى:

أولاً: أن تخبر الشخص تماما بالتصرف الذى تعتبره مقبولا **(التصرف)**.

ثانيًا: التعبير المباشر والصادق عن مشاعرك لكى يخفف من درجة الأثر العاطفى الذى تركه التصرف غير المقبول عليك **(المشاعر)**.

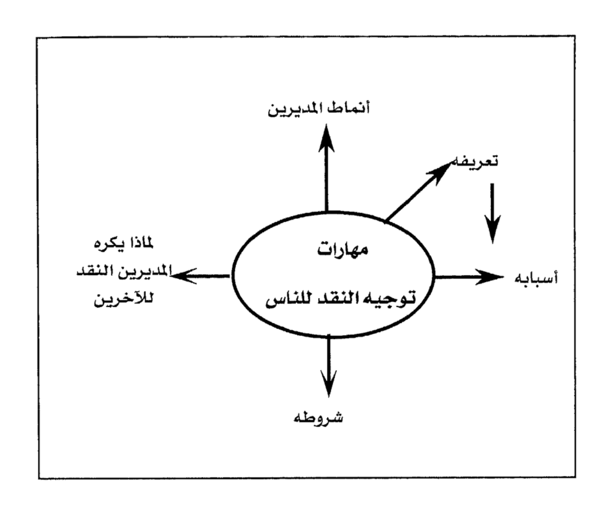
ثالثًا: تحتاج أن تدخل عنصر الأثر (أو النتائج) لهذا التصرف لكى تقنع الشخص الآخر أنك حقا لديك سبب منطقى ومعقول لطلب تغيير التصرف (أن حياتك حقا تتأثر بطريقة ملموسة وواقعية) **(التأثيرات)**.

- **ماذا يحصل عندما ترسل عبارات (أنا):**

عندما تبدأ بالتأثير على شخص ليغير من تصرفه بإرسال عبارة «أنا»، قد يحدث عددًا من الأمور، فعبارتك الأولى هى فقط الخطوة الأولى فى عملية التأثير، لكنها مهمة لأنها تهيئ المناخ لها سيأتى لاحقا.

- **المسئولية تقع على عاتق المتغير المستمع:**

على الرغم من أنك تأخذ على عاتقك مسئولية مواجهة الشخص بأن لديك مشكلة، ففى نهاية المطاف فإنه يقع على عاتق هذا الشخص نفسه اتخاذ القرار بالمشاركة أو عدمه. «فعاتق المسئولية» يقع على المستمع. ولأن لديك مشكلة، فأنت بالواقع تعتمد على هذا المستمع. وأيضًا، تعبر عبارة «أنا» عن هذا الموقف بنجاح ودقة، إنها تصريح عن مشكلتك ولكنها لا تخبر المستمع أن عليه المشاركة معك أو كيف يكون إيجابيا. وأيضًا عبارات «أنا» هى رجاء للمساعدة، وهذا ما يفسر فعاليتها المذهلة.


أنماط المديرين
تعريفه
مهارات
توجيه النقد للناس
لماذا يكره
المديرين النقد
للآخرين
أسبابه
شروطه

مفهوم النقد

يقصد بالنقد .. إبداء الرأى نحو سلوك أو أداء أو فعل أو رد فعل لإنسان آخر بصدد موقف أو موضوع معين أو شىء محدد.

وقد يتضمن معنى النقد هنا تقييم سلوك هذا الإنسان وتقويمه وحفزه على الأداء الأفضل وفقا للقواعد والمعايير الموضوعة.

وبناء على ما تقدم يجب أن لا يكون النقد موجها للشخص ولكن موجها للسلوك والأداء والفعل حتى لا ينقلب الحال ويتحول النقد إلى عملية شخصية وبعيدًا عن الموضوعية.

● أسبابه:

توجد ثلاثة أسباب أساسية لتوجيه النقد إلى الآخرين:

- توجيه الناس نحو سلوك أفضل.
- دفع وحفز العاملين نحو أداء أفضل.
- إحاطة العاملين بمواقفهم وأسلوب تقييم مجهوداتهم وأعمالهم.
- تحديد وإعلان قواعد معايير ومعدلات تنطبق على الجميع بحيث تحدد ما يجب وما لا يجب عمله.

● شروطه:

ليحقق النقد هذه الأهداف بأقل قدر من المشاعر المشحونة وأكبر قدر من النتائج الإيجابية

- حدد القواعد والمعايير الخاصة بموضوع النقد.. حتى يكون النقد على أساس موضوعه.
- حدد الهدف من النقد، إحاطة شخص ما بنتائج عمله - مساعدته ودفعه إلى عمل أحسن.
- تعمق فى بحث المشكلة وأصولها تحقق مما حدث: متى، كيف، لماذا، من؟
- أذكر أمثلة محددة لإعطاء الدليل على ما تقول - كن محددًا بأمثلة حدثت فعلا.



- انقد السلوك أو التصرف ولا تنقد الشخص نفسه يجعل ذلك النقد أسهل وأكثر فعالية - درجة قبول أكبر.
- اختر الوقت والمكان المناسبين حتى تهيئ الجو المناسب لتحقيق الهدف من النقد.
- كن واضحا فى تحديد ما تتوقعه من الموظف نتيجة النقد حدد السلوك المتوقع من الموظف بعد ذلك - وحدد توقعاتك منه بوضوح.
- حدد ماتفعله بعد انتهائك من توجيه النقد.
- يجب أن تحتفظ بعلاقتك وصلاتك بمن توجه إليه النقد فى العمل.
- فى علاقاتك اليومية مع العاملين.

لا تظهر بمظهر الناقد إلا إذا كنت تقصد ذلك فعلا حتى لا تربك العاملين فى علاقاتك معهم. قد يؤخذ تعليق بسيط على أنه نقد.

توجيه النقد:

• لماذا يكره المديرين النقد؟

يكره كثير من المديرين توجيه النقد إلى العاملين لأنهم:

- يريدون - كما نريد جميعًا - أن يكونوا محبوبين من الجميع.

- يخافون أن يؤدى النقد الزائد إلى فقد صداقة بعض العاملين أو فقدهم نهائيا.

- يشعرون بأن نقد شخص ما معناه إيلامه وإهانته شخصيا.

● **أنماط المديرين:**

يبذل المديرون جهوداً كبيرة لتجنب النقد ويتخذون فى ذلك صورا مختلفة منها:

- المجامل يتردد فى قول أى شىء سلبى عن العاملين مهما تطلب الأمر.

- المحدث لنفسه يقول ما يريده فى وقت قصير جدا وبسرعة كبيرة وبطريقة غير مميزة. يختار وقتا مثل وقت تناول الشاى مثلا وسط الكلام.

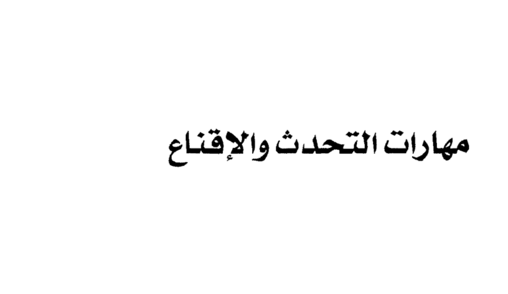
- الممثل يجهز ويستعرض ما يقوله ويجربه بينه وبين نفسه مقدما كلمة كلمة ـ عادة ما يكون الكلام من جانب واحد.... جانبه.

- الصائح «ذو الصوت العالى» Shouter يبدأ الكلام ويصيح بما يقوله بمجرد أن تدخل ضحيته من باب مكتبه.

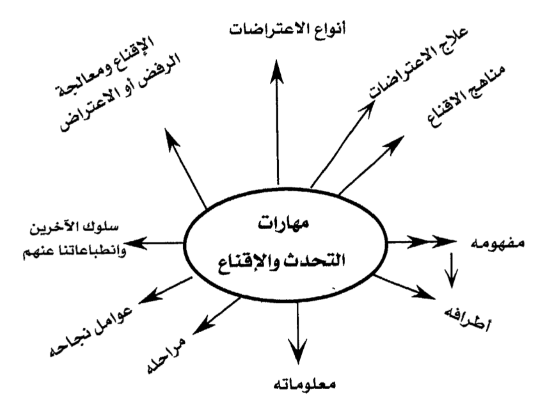
- المتحدث باسم الآخرين مدير قوى ومحترم يلعب دور موصل الرسالة فقط «نحن اتفقنا على.......» نحن انتهينا إلى.......... قرر مجلس الإدارة كذا ....» ـ لا يعلن أبدا من هم الآخرون الذين اشتركوا فى القرار.

- الصامت فظيع ومهدد نفسيا للعاملين ـ يتوقف عن الكلام مع الشخص الموجه إليه النقد ـ لا يمكن للعاملين فى هذه الحالة معرفة أخطائهم.

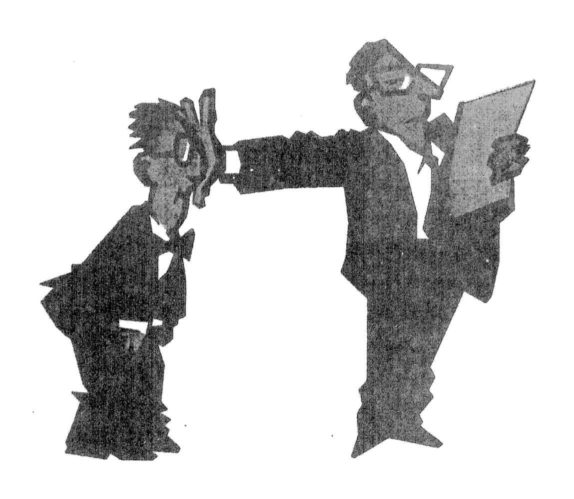

مش قلت لك تبطل تكلم روحك...
أهم حاسبين عليك الكلام
ده كله فى فاتورة التليفون
فاتورة التليفون



مهارات التحدث والإقناع



مهارات
التحدث والإقناع
أنواع الاعتراضات
الإقناع ومعالجة
الرفض أو الاعتراض
علاج الاعتراضات
مناهج الاقناع
سلوك الآخرين
وانطباعاتنا عنهم
مفهومه
أطرافه
عوامل نجاحه
مراحله
معلوماته



الإقناع

• مفهوم الإقناع

يتمثل مفهوم الإقناع فى القدره على التأثير فى الآخرين لتحقيق هدف معين وهو عمليه يُقصد منها جعل طرف آخر (شخص أو جماعه) يقبل رأى أو فكره معينة أو ليقوم بعمل معين (قد يكون إحداث تغيير معين، أو تعديل أو تغيير سلوك أو تغيير اتجاه معين.. إلخ)

وأساس عملية الإقناع هو التفاعل بين الأطراف المتحاوره خلال خطوات معينه ومراحل مرنه متداخلة تقوم على العلم والمنطق.

• وأطراف عمليه الإقناع تتمثل فى :

١ ـ القائم بالإقناع

٢ ـ المتلقى لعملية الإقناع (فرد أو جماعة)

٣ ـ موضوع الإقناع

ـ وتمثل عمليه ترجيع الأثر الـfeed back محورًا مهمًا من محاور الإقناع

• المعلومات الخاصة بعملية الإقناع

لفهم عمليه الإقناع وامتلاك محاورها، سنستعرض بسرعه المعلومات الواجب توافرها ليسهل علينا القيام بتلك العملية بدرجه عاليه من الكفاءة والفعالية وهى:

أولاً: معلومات عن القائم بعمليه الإقناع والمتلقى لها:

علينا أن نتعرف على قدر الإمكان على محددات سلوك الطرف الآخر (قيمه، واتجاهاته، آراؤه، معاييره، ودوافعه)، كذلك خبراته السابقه، قدراته وإمكاناته، أى نتعرف قدر الإمكان على محددات شخصيته أو صفاته.

ثانياً: التعرف على موضوع الإقناع:

يكون لدينا معلومات على قدر استطاعتنا ـ عن موضوع الإقناع، فكم المعلومات عن موضوع الإقناع ومدى وضوحها وملائمتها وشمولها لدى المقنع تمثل أساسا مهمًا فى عمليه اقناع الطرف الآخر.

ثالثًا: التعرف على عمليه إرجاع الأثر Feed Back

ما معنى ترجيع الأثر؟ مثلا عندما يتحاور اثنين فيترك كل طرف أثرا معينا لدى الطرف الآخر وهذا الأثر إما أن يكون (انفعالا معينا، أو فكرا) و.. للتعرف على ذلك الآثر ولاستخراجه تتم عمليه ترجيعه. فيصف أحد الطرفين ما شعر به أو ما فكر فيه بعد الحوار وما تركه ذلك الحوار من أثر على مشاعره أو فكره.

فيجب التعرف على التكنيك الجيد لاستعمال ترجيع الأثر ومحاوره فنستعمله فى وقت معين وفى ظروف محدده.. وبطريقه علميه تضمن سلامة وصوله.

حيث يجب مراعاه وقت تقديمه.. فيكون ملائمها. كما يجب مراعاة الحاله النفسيه والانفعاليه للمرجع إليه، كذلك مراعاه قيم ومشاعر واتجاهات المرجع إليه. وعند التقديم يجب أن يكون تفصيلا فى موضوع الترجيع حتى يفهم المرجع إليه ما يقصده المرجع.. كذلك يجب التأكد من وصوله للمرجع إليه بالصورة السليمة الصحيحة التى يقصدها المرجع.

ويستحسن أن يقدم الترجيع فور طلب المرجع إليه له فيكون المرجع إليه فى أقصى حالات التقبل له ولايفوتنا أن نذكر أن ترجيع الأثر يمكن أن يتم فى جماعه.. أى يمكننا إجراؤه وكذلك لفرد واحد.

رابعًا: التعرف على تكنيك الاقناع ومراحله:-

لعمليه الإقناع أربعه مراحل اساسيه تتضمن مجموعه من الخطوات المترابطه والتى من خلالها يتم تحقيق الهدف الكلى وهو (الإقناع) ومن الأهمية بمكان الإشارة الى أن خطوات عملية الإقناع مرنه ومتداخلة.. فقد يحصل المقنع على معلومات جيدة أثناء الحوار فيلجأ إلى مراجعة خطته السابقة التى بدأ بها ويضطر إلى تعديلها أو تغييرها بما يتناسب مع واقع الحال.

● مراحل الإقناع

فى المرحلة الأولى: لعمليه الإقناع يتم التمهيد لعمليه الإقناع وذلك بتحديد جميع مكونات عمليه الاقناع (الأفراد واتجاهاتهم وشخصياتهم ودوافعهم وآرائهم وخصائصهم.. إلخ) وتحديد الهدف المراد الوصول إليه من خلال عمليه الإقناع.

وفى المرحلة الثانية: وهى مرحله التخطيط للإقناع يتم ذلك خلال:

١ ـ جمع الادله والحجج التى سيتم استخدامها وعرضها.

٢ ـ اختيار اسلوب وأدوات الإقناع المناسبه للموقف وللأفراد.

٣ ـ تحديد الوقت.

٤ ـ تحديد النواحى المادية الملائمة.

المرحلة الثالثة: وهى المرحلة التنفيذية أى تنفيذ ما تم تحديده فى المرحلة الأولى باستعمال ما تم تحديد فى المرحلة الثانية.

المرحله الرابعة: وهى مرحلة التقييم والتقويم.. فيتم التعرف على (وتقييم) مدى ما تم تنفيذه وهل هو متفق مع ما تم التخطيط المسبق له.. أى مدى تحقق الهدف والتعرف على الأخطاء ثم تتم عملية (التقويم) من خلال إرجاع الاثر لتصحيح الأخطاء.

ـ ويجب أن يتسم الشخص القائم بعملية الإقناع بمجموعه من المهارات الشخصية:

مهارة التحليل للمعلومات والأفكار/ مهارة العرض الجيد/ مهارة تثبيت الفكره اى تعليمها للآخر/ مهارة التعاون مع الآخرين والاندماج فيهم/ مهارة التأثير فى الآخرين/ مهارة الاستفاده من الآخرين (معلوماتهم/ خبراتهم/ آرائهم.. الخ).

إن المنطق هو أحد العناصر الرئيسية فى عملية الإقناع. فهو إذًا بمثابة أداة تتحقق من خلالها من صحة التفكير منك أو من غيرك. إن مهارة الإقناع تنبع من الإلمام بالعلم والتفكير والمنطق.

ومما لاشك فيه أن عملية الاتصال بين شخص وآخر تساعد فى حل كثير من المشكلات الإنسانية اعتمادًا على فهم الرسالة والاستجابة لها.

إذا أردت أن تكون ودودًا لطيف المعشر حاول ألا تقحم نفسك فى " الجدل" فأنت الخاسر، فإذا جئت بالبرهان كسبت الجولة وأقحمت الآخر فأكثر الناس محبة عند الناس ليسوا أبرعهم فى الجدل أو الحجة.

مثال عن مهارة الإقناع:

صاحب العمل:. تريدين وظيفة؟ حسنًا ولكن قولى لى هل تكتبين على الآلة الكاتبة؟

طالبة الوظيفة:. لا ولكن يمكننى التعلم بسرعة.

معظم الناس يختارون طريقهم فى الحياة بشكل يتلاءم مع تطلعاتهم وأحكامهم السابقة. ومصالحهم وأوضاعهم الحالية.

فالإقناع هو اتصال مع الآخرين ومحاولة التأثير عليهم بالاتجاه أو الرأى أو السلوك.

- **عوامل نجاح عملية الإقناع:**

١ ـ المصداقية: **Credibility**

أ. الخبرة: (التعامل مع الآخرين + النضوج والواقعية)

ب. الثقة: الصدق والأمانة

٢ ـ الجاذبية: **Attractiveness**

أ. شخصية المرسل: (قدرته وإمكاناته)

ب. العلاقة الإيجابية المرسل والمستقبل (المرسل المحبوب أكثر إقناعا من غيره)

ج. المظهر العام.

٣ ـ الالتزام بالأمانة العلمية وعدم التحيز فى ذكر الحقائق (ذكر الحقائق على أسس سليمة)

٤ ـ الالتزام بالموضوعية (تفسير الحقائق بطريقة علمية)

٥ ـ استخدام المقارنة السليمة (وهذا يتطلب الابتعاد عن استخدام مقارنة بين بيانات غير متشابهة)

٦ ـ الاستعانة بشهادات غير متحيزة (خبير...... صادق......)

٧ ـ عرض سليم واستخدام لغة جيدة.

٨ ـ خصائص متلقى الرسالة (الصفات النفسية ـ الشخصية ـ الاجتماعية ـ الثقافية، إلخ).

٩ ـ أدوات الاتصال المستخدمة.

١٠ ـ الوقت والمكان المناسب لتنفيذ عملية الإقناع.

● سلوك الآخرين وانطباعاتنا عنهم:

نلاحظ سلوكًا يقوم به شخص فى موقف معين، ونلاحظ كذلك فى مواقف أخرى، ومن خلال مؤشرات بسيطة تتعلق بسلوك هؤلاء الأفراد لنكون انطباعاتنا عنهم، أن هذه المؤشرات المحدودة لا يمكن أن تكون كافية حتى نكون انطباعًا واتجاها صحيحًا عن الفرد ولكن بنفس الوقت لابد لى كطرف مرسل أو مستقبل أن أكوّن انطباعًا معينًا حيت أستطيع التعامل مع الآخرين. لذا نميل إلى أن بعض المعلومات التى تنقصنا عنهم من عندنا لتساعد فى النهاية على تكوين انطباعًا عاما عن هؤلاء الآخرين. واستنادًا لهذه الانطباعات الأولية نبنى أحكاما عن الآخرين والتى غالبا ما تكون متسرعة غير موضوعية وخاطئة. والمشكلة التى تثير خبراء الاتصال هو أن هذه الأحكام تتميز بشكل عام بالثبات ومقاومة التغيير.

الصفات الشخصية للآخرين:

ينشأ الانطباع عن الآخرين من خلال الصفات التى يتحلى به الآخرون مع بعضهم البعض، وهذه العلاقة بين الصفات هى التى تحدد هذا الانطباع. وأى تغيير فى صفة من الصفات سوف يؤدى تلقائيا إلى تعديل مجمل الانطباع. فانطباعاتنا عن الآخرين إلى حد كبير ببعض صفاتهم التى تعلق عليها أهمية خاصة.

الأحكام المسبقة:

تتأثر انطباعاتنا عن الآخرين فى أغلب الأحيان بأحكامنا المسبقة، فكل منا يحمل أحكامًا مسبقة إيجابية أوسلبية حول جماعة معينة أو شخص ما وهذه تؤثر تأثيرًا كبيرًا على الانطباعات التى نكونها عن الآخرين.

الانتماء الاجتماعى:

يؤثر انتمائنا إلى جماعة كأسرة أو جماعة مهنية على إدراكنا الفردى للجماعات الأخرى. ونقوم بتقييم الآخرين متأثرين بالمعلومات التى لدينا عنهم، ويتولد من هذا الطريق مدركات تصبح ثابتة.

صورة عن النفس:

تتأثر انطباعاتنا الإيجابية أو السلبية عن الآخرين بصورتنا نحن عن أنفسنا. فالصورة الإيجابية عن أنفسنا قد تفسح المجال أكثر فى القدرة على التأثير فى الآخرين وإقناعهم بالقضية التى نفرضها عليهم.

● مهارات الإقناع ومعالجة الرفض والاعتراض

يهدف هذا الموضوع إلى:

١ ـ تعريف القارئ وتزويده بالأساليب المختلفة لإقناع الآخرين.

٢ ـ تنمية مهارات القارئ وزيادة قدراته على التوفيق بين وجهات النظر المتعارضة فى التعامل.

٣ ـ إكساب القارئ القدرة على تجنب الاعتراضات غير الضرورية فى التعامل مع الآخرين.

من المسلم به أنه لا يستطيع الإنسان أن يعيش بمفرده منفصلاً عن الآخرين، وإنما يحتاج إلى مزاملة أفراد جنسه والاندماج معهم فى علاقة طبيعية. فهذه طبيعة البشر وهكذا الحياة.. نعيش معًا فى علاقات تعامل مستمرة لتحقيق أهدافنا فى الحياة.

وعلى ذلك يمكن تعريف عملية الإقناع بأنها العملية التى تبحث فى أمور مشتركة تنشأ بين طرفين بغية الوصول إلى تحقيق هدف معين.

فإذا كان الفرد يُجرى العديد من عمليات الإقناع مع كل صباح جديد يهل عليه، فإن المحور الرئيسى لكل عملية إقناع تنطوى على فكرة معينة، فالفرد يبيع أفكارًا متعددة لغيره من البشر المتعاملين معه، غير أنه ليس هناك ضمان بقبولها حيث يريد كل فرد أن يقنع الآخرين بآرائه وأفكاره ليحظى بالنجاح ويحقق الأهداف.

إن عملية الإقناع تحتاج إلى مهارات متعددة، منها مهارات الحديث، ومهارات الإنصات ومهارات توجيه الأسئلة. فتزويد الفرد بمهارات طرح الأسئلة التى يتم صياغتها بعد تفكير عميق فى الأبعاد المختلفة التى يعنيها السائل تعد مدخلاً من المداخل التى تساهم فى إقناع الآخرين وتفادى اعتراضاتهم والتوفيق بين وجهات النظر المتعارضة، وفى هذا الخصوص لا يجب أن نغفل أهمية مواجهة اعتراضات الاخرين عند التعامل.

● أنواع اعتراضات الآخرين:

أولاً: الاعتراضات طبقاً لمدى المصداقية

أ ـ اعتراضات حقيقية تستند إلى مبررات منطقية موضوعية وشكلية.

ب ـ اعتراضات وهمية يبديها الآخرون ولا يستندون إلى أسانيد واقعية حقيقية، وإنما يبنون اعتراضاتهم على اختلافات وهمية لتبرير اعتراضاتهم أو على معلومات غير صحيحة.

ثانياً: الاعتراضات الواعية والخافية:

أ ـ اعتراضات واعية:

وفى ظل هذه الاعتراضات الواعية يقوم الفرد الذى تتعامل معه بالإفصاح عن اعتراضه بغض النظر عن كونه الحقيقى أو غير حقيقى رافعًا شعارًا مؤداه (أنا أدرك وأنت ترغب)

ب ـ اعتراضات خافية:

وتحت مظلة هذا النوع من الاعتراضات يستند المتعامل معه إلى شعار (أنا أعرف وأنت لا تعرف). وهنا نجد أن الاعتراضات الخافية تظل مخبأة داخل الفرد الذى تتعامل معه ولا يكشف عنها للآخرين على أساس أنها تخصه وحده.

ثالثاً: الاعتراضات العمياء:

وهى تلك الاعتراضات المبنية على أساس من الفلسفة القائلة «أنت تعرف وأنا لا أعرف».

حيث ينظر لهذا الاعتراض على أنه السلوك الإنسانى المعروف للطرف الذى يتعامل مع الآخرين.

رابعاً: الاعتراضات المجهولة

وهى الاعتراضات التى تشغل جانبًا من السلوكيات الإتصالية المرتبطة بالمنطقة المجهولة «غير المعلومة» لكل من طرفى عملية التعامل.

• مداخل علاج اعتراضات الآخرين: كيفية مواجهتها: .

هناك عدة مداخل لعلاج اعتراضات الآخرين وهى على النحو التالى:

المدخل الأول: الوقاية خير من العلاج

حيث يتجنب الفرد البادئ بالتعامل نشوء الاعتراضات، فيتوخى الحرص ويعمل على سد الثغرات التى من شأنها تبرز الاعتراضات.

حيث يتأنى الفرد برهة من الوقت لامتصاص حالة الغضب التى تنتاب المتعامل معه فى محاولة لتهدئته ليصبح فى حال تسمح بتقبل آراء الفرد الآخر لحل المشكلة الناشئة.

المدخل الثالث: حل منتصف الطريق

وهو المدخل القائم على تكتيك منتصف الطريق أو نقسم البلد نصفين ليلوذ كل طرف بفائدة ترضيه.

المدخل الرابع: الإيجاب.. ولكن

إن استخدام هذا المدخل يريح الفرد المتعامل معه نفسيًا ويجعله يتقبل ما يقال له من الطرف الآخر.. فهو مدخل سلوكى نفسى.

المدخل الخامس: الرفض المقترن بأسباب:

تخطئ لو تصورت أن الفرد الذى يتعامل معك لن يحترمك إذا قلت له: لا ولكن هناك تحفظ يجب أن تحرص عليه هو أن تدلى بمبررات قوية موضوعية تستند إليها عند إبداء الرفض.

• مناهج الإقناع والتوفيق عند التعامل مع الآخرين

١ . منهج المنفعة أو المصلحة المشتركة

إن إحساس أحد أطراف عملية التفاوض عند التعامل مع الآخرين بأنه لا مصلحة له فى استمرار التعامل سيؤدى حتمًا إلى توقف المفاوضات الجارية

بين أطراف التعامل. لذا فإن الفلسفة التى يجب أن يلعب بها أطراف التعامل هى:

«أنا وأنت فى قارب واحد وكل منا له مصلحة فلنعمل معًا على تحقيق ذلك بالتفاوض لبلوغ مصالحنا».

٢ . منهج الانضباط الخارجى

إذا كان الفرد الذى يدخل فى عملية تفاوض ينتمى إلى منشأة ما، فهو عضو فى تنظيم، يلتزم بنظمه وقواعده ولوائحه. وعلى ذلك يمكنه إلى يلجأ لهذا المنهج عند إثارة قضايا التفاوض. كما هو الحال عندما تلجأ الزوجة لهذا المنهج أيضًا وهى فى إطار ممارساتها الشرائية بقولها: سوف أشاور زوجى قبل اتخاذ قرار الشراء الحاسم.



مهارات التحدث فى التليفون

● أهمية التليفون:

لا ينكر أحد أهمية التليفون فى عملية الإتصالات فى المجتمع بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة حتى أصبح العالم كقرية صغيرة وقد سبق الحديث عن أهمية الاتصالات على المستوى البشرى وعلى مستوى المجالات وعلى مستوى العلم وعلى مستوى التدريب ومن ثم نعكس هذه الأهمية ونسحبها على أهمية التليفون بصفة خاصة.

غير أن أهمية التليفون على وجه التحديد تظهر فيما يلى :-



- تميز استخدام التليفون أكثر من أية وسيلة أخرى.
- يتميز التليفون بالسرية عن وسائل الإتصالات الأخرى
- توفير الوقت والجهد والتكلفة بما ينعكس على كفاءة وفعالية الإتصال مع الآخرين
- تمثل أحد الوسائل الخاصة والأساسية فى أعمال السكرتارية بصفة خاصة.

القواعد العامة الواجب مراعاتها عند استخدام التليفون:

- إستخدام التليفون أمانة... ومن ثم لا تستخدمه إلا للضرورة وليس للتسلية.
- اعتبر جميع المكالمات التليفونية مهمة فتعامل معها بدقة واهتمام.
- حدد الهدف من المكالمة عند استخدام التليفون.
- أخلق من جميع المكالمات علاقات طيبة مع الآخرين.
- سجل المكالمات التليفونية ولا تعتمد على الذاكره حتى لا تنسى.
- ضع دليل التليفون بجوار أداة التليفون.
- اختصر وقت المكالمة بما يتناسب مع الرسالة لتقليل التكلفة.
- تجنب مصادر الضوضاء والتشويش حتى تحقق المكالمة هدفها.
- مراعاة الوقت المناسب للإتصال التليفونى بما يتناسب مع شخصية المتصل به والموقف أيضا.
- تأكد من صحة الرقم المطلوب توفيرًا للوقت والتكاليف.
- ضرورة إنهاء المكالمة التيلفونية بعبارات ودية مناسبة.
- احترم شخصية الطرف الآخر ولا ترفع التكلفة بينكما.
- امنح الطرف الآخر الإحساس بأهمية ما يقوله.
- إن الشخص الذى يبدأ المكالمه هو الذى ينهيها وإلا اعتذر به بلباقة عند إطالة حديثه دون مبرر.

كيف تتعامل مع المكالمات الواردة فى التليفون: -

١ - سرعه الرد على التليفون.

٢ - الاستعداد للحديث عند رفع السماعه.

٣ ـ عرف نفسك ـ اسمك ـ عملك.

٤ ـ اجعل السماعة على بعد ٢ سنتيمتر من الفم لإيضاح صوتك.

٥ ـ سجل الرساله وبياناتها.

٦ ـ دع المتحدث ينهى المكالمة.

٧ ـ قم بتحية المتحدث وضع السماعة فى هدوء.

٨ ـ احتفظ بأجندة وقلم لاستقبال الرسائل بجوار التليفون.

● **كيف تتعامل مع المكالمات التليفونية الصادره : .**

١ ـ احتفظ بسجل جميع الأرقام التليفونية.

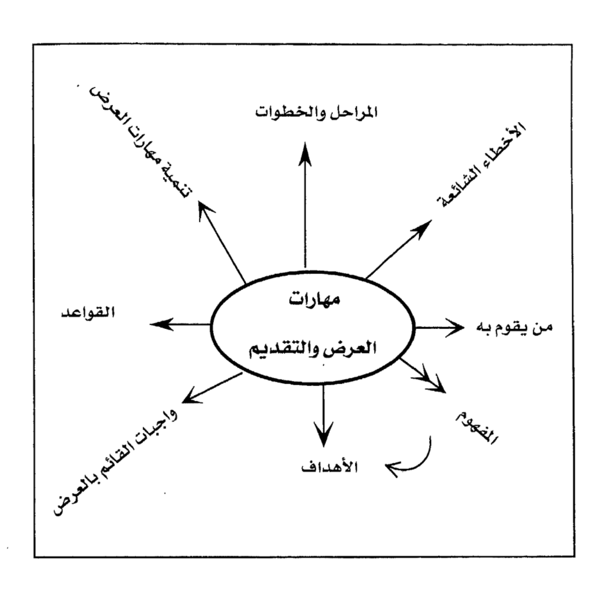
٢ ـ تأكد من الرقم الذى ستطلبه ولا تعتمد على الذاكرة.

٣ ـ ابدأ الحديث بالتحية مع تعريف نفسك وعملك.

٤ ـ اختصر فى الرسالة.

٥ ـ انهى المكالمة بالتحية وفى هدوء.

* * *



مهارات
العرض والتقديم
المراحل والخطوات
الأخطاء الشائعة
تنمية مهارات العرض
القواعد
من يقوم به
المفهوم
الأهداف
واجبات القائم بالعرض



ما هو التقديم والعرض

● **التقديم والعرض:**

هو أحد أساليب الاتصال الفعال التى تحقق اتصال ذو اتجاهين بين المقدم والمستمعين وعادة ما يصاحب تقديم التقارير تقديم عرض لها يساعد على توضيح النقاط أو الأفكار الأساسية وإتاحة الفرصة أمام المستمعين للمناقشة، وبالتالى مساندة التقرير للوصول إلى الهدف الذى أعد من أجله.

● **من يقوم به :**

وقد يقوم بالتقديم والعرض شخص واحد أو أكثر، حسب حجم الموضوع وتعدد نقاطه وتخصص القائمين بالعرض.

● **أهميته وأهدافه:**

إن القليل من الناس لديهم الموهبة كمتحدثين أو عارضين جيدين، ولكن بالتدريب والتخطيط الجيد نستطيع اكتساب مهارات التقديم والعرض. وترجع أهمية ذلك إلى أن العرض الغير جيد قد يؤدى إلى رفض المشروع أو رفض الفكرة أو التوصيات رغم جودتها وبالتالى عدم تحقيق الهدف من العرض والتقديم.

إن الغرض من التقديم والعرض تحقيق أحد الأهداف التالية:

- الحصول على قرار:

كما فى حالة الدراسات التى تقدم بدائل أو توصيات لحل مشكلة معينة، أو التى تقدم إقتراحات وتطلب من الإدارة اتخاذ قرار بشأنها.

- **بيع فكرة:**

كما فى حالة عرض خطوات نظام جديد مقترح وإجراءاته والمزايا والوفورات التى تعود على المنشأة عند بدء العمل به فى العلاقات مع الرؤساء أو المرءوسين أو الزملاء أو العملاء.

- **تقديم معلومات:**

فقد يكون الهدف عرض تفصيلات نشاط خلال فترة زمنية سابقة، أو تقديم معلومات جديدة للمستمعين حول موضوع معين.

- **الحصول على معلومات:**

كما يحدث فى الندوات الصحفية أو الأدبية أو حلقات التدريب والتعليم المختلفة.

■ واجبات القائم بالعرض: .

وحتى يتحقق الهدف من التقديم والعرض، يجب على المقدم أن يعرف أهداف المستمعين ولماذا يحضرون هذا العرض، ويجب أيضًا التعرف المسبق على المستمعين من ناحية:

- مجالات اهتماماتهم.
- وظائفهم ومسئولياتهم
- معلوماتهم السابقة عن الموضوع.
- اتجاهاتهم ومواقفهم من الموضوع.

■ قواعد التقديم والعرض:

تتطلب عملية التقديم والعرض ضرورة التخطيط والإعداد الجيد لها. كما تتطلب مراعاة الإتصال الفعال بالآخرين، أثناء العرض ضمانًا لنجاحه، ولاشك أن العرض الناجح عامل مساعد ومؤثر على بيع الفكرة للمستمعين وتشجيعهم على اتخاذ القرار المطلوب بتوفير جو من الثقة والاطمئنان.

وفيما يلى نستعرض أهم هذه المبادئ:

- حدد الهدف من العرض والتقديم
- حلل المستمعين وتعرف على احتياجاتهم
- استخدم لغة المستمعين والمصطلحات الشائعة فى مجال عملهم.
- مقدمة قوية ومنظمة.
- عبارات افتتاحيه جاذبة للإهتمام.
- توقع النقد، وأسبق الناقدين بطرح فكرهم والرد عليه.
- استخدم الأساليب التعليمية واضرب أمثلة وتدرج من المعروف إلى الجديد ومن المحدد إلى المطلق.
- تدرج فى العرض بشكل منطقى واربط بين الأجزاء.
- دعم المعلومات بالأدلة والإحصاءات.
- راقب دائمًا الوقت على مستوى كل جزء وعلى مستوى العرض كله، وعدل التوقيتات الموضوعة إذا تطلب الأمر ذلك.
- لا تغرق المستمع فى التفاصيل، واحتفظ ببعضها للمناقشة.
- استخدم وسائل عرض مناسبة وبإخراج جيد وبشكل جذاب، فلا تحشرها بالمعلومات واستخدم الألوان.

قبل العرض مباشرة، راجع المعدات التى ستستخدمها وتأكد أنها تعمل وصالحة.

- استخدم مؤشر أو قلم للإشارة على النقطة التى تعرضها على وسائل العرض.
- لا تترك الأجهزة تعمل بشكل مستمر حتى أثناء عدم استخدامها.
- لا تعطى ظهرك للمستمعين أثناء الكتابة على أحد الوسائل واستمر فى الحديث أيضًا.
- لاتقرأ من المذكرات أثناء العرض، إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك.
- تأكد أن الجميع يستطيع أن يرى وسائل العرض وأنك تستطيع التحرك بينها بسهولة.

- حاول التخلص السريع من الارتباك الذى يصاحب بداية العرض.
- إجعل هناك إتصال مستمر بينك وبين المستمعين، وانظر فى عيونهم دائمًا.
- وزع اهتمامك وتوجيهك للحديث بالتساوى على جميع الحاضرين، مع التركيز عند النقاط المهمة على متخذى القرار.
- راقب دائمًا رد فعل المستمعين تجاه ما تقدمه من معلومات.
- لا تتحدث بوتيرة واحدة، ونوع درجة صوتك إرتفاعًا وإنخفاضًا لإبراز نقط ذات أهمية خاصة بحيث يكون الصوت مريح وقوى ومتوازن.
- حاول التخلص من "اللازمة" إذا وجدت، مثل:
  - التحدث إلى وسائل العرض.
  - النظر لأعلى أو لأحد الأركان أثناء الحديث.
  - تحريك الأذرع فى الهواء.
  - المشى المستمر فى أرجاء الغرفة.
  - شخشخة المفاتيح أو العملة فى الجيب.
  - تكرار جمل أو كلمات بصفة مستمرة.
- تصرف بذكاء فى المواقف الحرجة التى قد يسببها المستمعون، مثل:
  - توجيه أسئلة ليس لها علاقة بالموضوع أو أسئلة غريبة.
  - الأحاديث المهمة.
  - المناقشات الجانبية.
  - قراءة التقرير أو المذكرات.
- راجع العرض مع أحد زملاءك بعد انتهاءه وتعرف على أخطائك وحاول دائمًا عدم تكرارها.

■ **مراحل إعداد وتنفيذ العروض:**

تبدأ عملية الإعداد للعرض بمجرد تحديد الهدف منه والتعرف على المستمعين واتجاهاتهم واهتماماتهم. وتتم عملية الإعداد والتنفيذ على مراحل كما يلى:

١ ـ مرحلة تخطيط تنظيم العرض:

يقصد بالتخطيط

أ ـ وضع هدف واضح ومحدد للعرض.

ب ـ تحديد احتياجات المستمعين.

كما يقصد به وضع تصور لخطوات سير العرض، وماذا سنعرض فى البداية والتسلسل المنطقى لعملية العرض، وتتلخص خطة العرض كما يلى : ـ

- قل لهم ماذا ستقول.
- قل لهم ماذا قلت.
- اعلم أن ٩٥٪ من مدى جودة عرضك وتقديمك يتحدد قبل أن تبدأ.

ويتم تحقيق ذلك من خلال تنظيم العرض إلى أجزاء كما يلى:

أ ـ المقدمة: ويقوم خلالها المقدم:

- تقديم نفسه وزملاءه وما يميزك عن الآخرين وقدراتك عن تقديم الموضوع.
- الترحيب بالمستمعين وتقديمهم اسم/ وظيفة/ جهة عمل.
- وضح سبب إجراء هذا العرض والهدف منه. وأوجه الاستفادة الشخصية للمشارك.
- سرد محتويات العرض والزمن المتوقع للانتهاء منه.
- شكر كل من ساهم فى الإعداد للعرض.
- المقدمة مختصرة وقصيرة.
- مستمعك سيكوّن رأيا بعد حوالى دقيقتين من العرض.

ب ـ تقديم المادة التفصيلية:

وهى تعتبر طلب العرض نفسه وتختلف باختلاف الموضوع، ففى حالة تقديم نظام جديد مثلاً أو مقترحات لتطوير العمل بإحدى الإدارات، فإنه عادة يشمل:

- النظام الحالى ومشاكله.
- الأهداف المطلوب تحقيقها.

- تحليل للمشاكل الحالية.

- الحلول البديلة.

- التوصيات أو النظام المقترح.

جـ ـ الخلاصة أو الخاتمة: ويتم خلالها:

- تلخيص ما تم عرضه مع التركيز على الأفكار الأساسية.

- توضيح القرار المطلوب اتخاذه.

- عرض خطة مقترحة أو إجراءات للتنفيذ.

د ـ المناقشة:

وتتضمن الإجابة على أسئلة المستمعين وتقديم أى إيضاحات يطلبونها عن أى من نقاط العرض.

٢ـ مرحلة إعداد مادة العرض:

وهى عادة تكون مرتبطة بالتقرير السابق تقديمه، وقد يكون بنفس ترتيب الأجزاء أو الأفكار، ويجب أن يراعى فى إعدادها ما يلى:

- مناسبة مستوى المادة مع المستمعين.

- توقع النقد والمعارضة من بعض المستمعين.

- استخدام الأساليب التعليمية مثل ضرب الأمثلة والانتقال من المعروف إلى الجديد.

- التأكد من منطقية تسلسل موضوعات العرض.

- توزيع وقت العرض على الأجزاء المختلفة للموضوع بما يتناسب مع أهمية كل جزء.

- عادة ما لا يتضمن العرض كل المعلومات عن الموضوع، ولكن يجب التأكد من أنها متوافرة للرد على الأسئلة.

٣ ـ مرحلة إعداد مساعدات العرض Visual Aids:

رغم أن العروض يمكن أن تتم دون استخدام مساعدات مرئية مثل الشفافات أو اللوحات المكتوبة، إلا أنها أداة قوية ينصح دائمًا باستخدامها، فالناس عادة

يجدون سهولة فى المتابعة والحصول على معلومات أكثر فى حالة استخدام مثل هذه المساعدات.

ويتطاب إستخدام العرض التخطيط الجيد له. بحيث تكون محتوياتها مرتبطة تمامًا بالمادة السابق إعدادها وبعده عنها، كما يجب إختيار الأنواع المناسبة منها وفقًا لموضوع العرض والاهتمام بإعدادها وإخراجها فى صورة مناسبة، ونذكر أنواع مساعدات العرض الأساسية فيما يلى:

- اللوحات المكتوبة حجم ٧٠ × ١٠٠ سم وهى ما يطلق عليها Flip Charts.
- الشفافات Transparants وهى تحتاج إلى جهاز عرض يطلق عليه Projector.
- الشرائح Slides وتحتاج أيضًا إلى جهاز عرض يطلق عليه Slides Projector.
- السبورة السوداء أو البيضاءBlack Board Or Whith Board.
- الأفلام السينمائية ١٦مم.
- العينات تمرر على المستمعين.

٤ـ مرحلة إعداد المذكرات:

وهى ملخص يقوم العارض أو المقدم بإعداده لمساعدته أثناء العرض كمرشد لتسلسل الأجزاء وضمان عدم نسيان أى منها. ويراعى فى إعداد هذه المذكرات النقاط التالية:

- أن تحتوى فقط على الكلمات و الجمل الأساسية Reywords.
- أن تكتب بخط كبير حتى يستطيع قرائتها عن بعد.
- أن توضح توقيتات استخدام مساعدات العرض المختلفة فهى لا تتضمن كل المادة المعروضة، ويجب ألا يقرأ منها المقدم بل يأخذ منها النقاط والتسلسل فقط.

وأحيانًا يوزع على المستمعين ملخصات أو مذكرات مكتوبة عن موضوع العرض أو بعض الجداول التى يصعب وضعها على شفافات أو وسائل العرض الأخرى، إلا أن ذلك لا يتم عادة إذا كان هناك تقرير سبق تقديمه عن الموضوع.

٥ ـ مرحلة إعداد الغرفة:

تعتبر عملية الاختيار والإعداد الجيد للغرفة التى سيتم فيها التقديم والعرض مهمة ضرورية، وذلك نضمن أن يركز المستمعين على موضوع العرض دون مضايقات قد تبدو بسيطة إلا أنها تؤثر على درجة تركيزهم واستماعهم فى إعداد الغرفة ما يلى:

- مناسبة الحجم لعدد المدعوين.
- مناسبة درجة الحرارة (من ١٨ إلى ٢٠ درجة مئوية)
- مناسبة الإضاءة، بحيث تمكن المستمعين من تسجيل ملاحظات وفى نفس الوقت توفر الرؤيا الجيدة لوسائل ومساعدات العرض.
- اختيار طريقة تنظيم المقاعد داخل الغرفة، بما يتناسب مع العدد ويتضح دائمًا باستخدام شكل حرف ب أو ما يسمى شكل " حدوة الحصان"Horse Shoe فهى تشجيع على المناقشة، كما يجب التأكد من أن الجميع يستطيع مشاهدة مساعدات العرض.
- تأكد من توافر مصادر الكهرباء فى موقع مناسب فى حالة استخدام معدات عرض تحتاج إلى ذلك.
- رتب أماكن وضع مساعدات العرض بما يمكن من رؤيتها جميعها ويسهل على المقدم الحركة فيما بينها.

٦ ـ مرحلة عمل «بروفة» للعرض:

يجب قبل إجراء العرض عمل بروفة له بهدف:

- مراجعة المحتويات.
- مراجعة التوقيت.
- تعود المقدم على المادة.
- اكتساب الثقة.

وتتم «البروفة» على عدة مراحل، كما يلى:

– بين المقدم ونفسه فقط.

– بين المقدمين جميعًا فى حالة اشتراك أكثر من فرد فى التقديم.

– بدعوة بعض المستمعين كناقدين.

– فى مكان التقديم وبكامل المعدات، وهو ما يطلق عليه Dress - Rehearsal

وتجدر الإشارة إلى أن الوقت الذى تستغرقه "البروفة" يكون عادة تلقى الوقت المتوقع أو تستغرقه عملية العرض الفعلى. ويجب هنا ملاحظة الوقت المخصص لكل جزء أيضًا وليس وقت العارض بالكامل فقط.

٧ ـ مرحلة التقديم أو العرض الفعلى:

ـ يتم فى هذه المرحلة تقديم مادة العرض وفقًا للهيكل الذى سبق تخطيطه، وباستخدام المذكرات السابق إعدادها ومساعدات العرض اللازمة.

ـ ويجب إعطاء إهتمام خاص لبداية ونهاية العرض، فالبداية يجب أن تشد إهتمام وإنتباه المستمعين، ويجب على المقدم أن يتخلص من الإرتباك أو الحالة العصبية التى عادة ما تلازمها بأسرع ما يمكن وفى نهاية العرض يجب تلخيص النقاط الأساسية ويحدد بوضوح تام القرار المطلوب أو الإجراءات اللازم اتخاذها.

ـ ويمكن للمقدم اختيار التوقيت المناسب للإجابة على الاسئلة، إما أن يكون أثناء العرض أو فى نهايته، وإن كان من الأفضل أن تكون الأسئلة أثناء العرض إذا كانت مرتبطة بنقطة معينة وحتى لا ينسى المستمع توجهيها. ويجب هنا ملاحظة أثر ذلك على وقت العرض.

ـ لن يغفر لك المستمع ثلاثة أشياء.. عدم استعدادك، عدم التزامك، عدم إهتمامك.

٨ ـ مرحلة التقدّيم:

يجب على المقدم أو العارض أن يقيم العرض مع أحد زملاءه الذين حضروا، وذلك من النواحى التالية:

– الافتتاحية وتأثيرها على المستمعين.

– الهيكل أو الإطار العام للعرض.

- الإتصال بين المقدم والمستمعين.
- إلقاء الضوء على النقاط الرئيسية.
- التلخيص والتجميع النهائى للموضوع.
- التوقيتات ومدى المحافظة عليها.
- مساعدات العرض ومدى فاعليتها.
- إستخدام الصوت.
- تطبيق مبادئ التقديم والعرض بصفة عامة.

● العرض والتقديم فى الخطابه:

الخطابة فن رفيع له أصوله وطرائفه، وأذكر ما كتبه تشرشل فى شرح العلاقة بين الخطيب وجمهوره «قبل أن يثير فيهم أية أحاسيس، يجب أن يتأثر بهذه الأحاسيس، وحين يريد أن يثير فيهم الغضب يجب أن يكون قلبه مليئا بالغضب، وقبل أن يستدر دموعهم، يجب أن تسيل دموعه، ولكى يقنعهم يجب أن يعتقد فى داخله بما يريد اقناعهم به، وخيرا يجب أن يكون صادقا فى كل ما يقول».

وهناك فى تاريخ العالم خطابات كان لها تأيثر على الأحداث، منها على سبيل المثال خطاب الرئيس جمال عبد الناصر فى تأميم شركة قناة السويس، وخطابا الرئيس السادات فى مجلس الشعب وفى الكنيست، وقد تذكرت بعض الخطابات المهمة حين وقع فى يدى ملحق لجريدة الجارديان عن «الخطابات العظيمة فى القرن العشرين» نشرت منها حتى الآن خطاب الرئيس جون كيندى فى ٢٠ يناير ١٩٦١ حين تولى رئاسة أمريكا وعنوانه «لا تسأل ماذا تستطيع بلدك أن تفعل لك» وخطابات لشارل ديجول فى ١٨ و ١٩ و ٢٢ يونيه ١٩٤٠ بعنوان «شعلة المقاومة الفرنسية»

● الأخطاء الشائعة فى العرض والتقديم :-

- عدم تحديد الهدف.
- عدم إعداد المبادرة العلمية.
- عدم تخطيط الوقت.

- عدم السيطرة على اللقاء.
- الحديث الرتيب الممل.
- عدم تلبية احتياجات المستمعين.
- الخوف من المواجهة.
- عدم الإعداد والتدريب.
- عدم تنظيم أفكار العرض.
- تخلص من التوتر العصبى واحرص على الهدوء.
- الاتصال البصرى بجمهور الحاضرين لزرع الألفة معهم.
- تعرف على خصائص جمهور المستعمين بمخاطبة احتياجاتهم.



● كيف تنمى مهارات العرض والتقديم

*** التحضير المتقن هو الأساس الأول للتقديم المتميز:.**

- يعكس مدى علمك بمحتوى الموضوع.
- طبيعة الموضوع والعوامل المحيطة به.

*** درجة الصوت:**

- فلا يكون منخفضا بشكل يصعب تلقى الرسالة.
- ولا يكون مرتفعا بدرجة مزعجة.
- ولا يكون سريعا لدرجة لا تمكن المستمع من الملاحقة.
- أو بطيئا يثير الملل والرغبة فى إسكات التحدث.

*** الحركات :**

- لا تكن فى حركة دائبة تربك المستمعين.
- ولا تقعد على مقعد وتكتفى بالإرسال كالراديو.
- كن طبيعيا وهادئا ومتواضعا.
- استخدام الأسلوب الذى يشعر الجميع بأنك مرتاح فيما تؤديه وسعيد بوجودك مع المجموعة.

*** عرض الوسائل:**

- استخدامها لتستحوذ على انتباه المستمعين.
- تأكد من أن ما تعرفه يراه كل فرد ويسمعه أيضًا.
- راع توقيت استخدام الوسائل مع تتابع الوضوح.
- احرص على ألا تخفى العروضات بجسمك.

*** فى مخاطبة الجماعة:**

- لابد أن يكون لديك مادة أو موضوع نافع ومشوق ومرغوب حتى تشعر بالفخر والتفوق.
- القدرة على التعبير واجتذاب الآخرين.

- تحدث للجميع ولا تركز على فرد واحد.

- اجعل حركاتك طبيعية.

- حافظ على ابتسامتك دائما.

- كن بسيطا صديقا.. تجنب الجهامة والحدة والشدة.

- استقبل الأسئلة وقدم الإجابة حسب ظروف الموقف.

- حافظ على أعصابك.. عالج الموقف بالحكمة والهدوء.

* * *

الحديث فى المجالس الخاصة

يلاحظ أن معظم ما يتسامر به الناس فى مجالسهم الخاصة لا خير فيه.. ونجد ذلك حاضرا فى جلسات السمر التى يجتمع فيها الأصدقاء والمعارف ليتبادلوا الأحاديث حول الغائبين عن تلك الجلسات (!) وهم لاينكرون أنها جلسات نميمة.. بل يقولون حين يتواعدون للقاء «عاوزين نتم شوية» يتناولون فيها خصوصيات الناس وأسرارهم وما يقال أو يشاع عنهم..

هذه الأخبار تسليهم وتثير فضولهم وتستولى على اهتمامهم، ولا يعلمون أنهم بهذا يتحملون ذنوبا كثيرة، إذ يلوكون بألسنتهم أعراض الناس ودخائلهم «ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه وإتقوا الله إن الله تواب رحيم» (الحجرات١٢).. فالله يوجهنا أن نكف عن الخوض فى سير الناس ويشبهه بأكل لحم الموتى.. كما يوجهنا سبحانه إن نولى اهتمامنا فى تلك الجلسات لما ينفع الناس، فيكون لنا عند الله الأجر والثواب بدلا من الذنب والعقاب «لاخير فى كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس «ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤ تيه أجرا عظيما» (النساء١٤).. وعلى سبيل المثال لو تضمنت جلساتنا دعوة إلى إخراج الصدقات على من نعرفهم من المعوزين أو المرضى غير القادرين أو الطلبة والطالبات من الأسر محدودة الدخل، لكان لنا عند الله الأجر العظيم، أو تضمنت جلساتنا دعوة لإسداء الخير بأية وسيلة متاحة لمن نعرفه من الناس المحيطين بنا أو القريبين منا .. مثل أن نذهب إليهم ونعرض عليهم خدماتنا إن هم احتاجوا

إليها، بدلا من أن ننتظر أن يأتواهم إلينا، فعزة النفس قد تمنعهم من ذلك.. أو تضمنت جلساتنا ما يمكن تقديمه لمتخاصمين من الوساطة بينهم حتى تزول الخصومة وينتهى الخلاف فهذا أيضا يقدره الله لنا.. على أن هذه الأمور التى جاء ذكرها فى الآية الكريمة هى للقياس عليها وليست على سبيل الحصر.. فكل ما يؤدى إلى تحقيق التكافل بين الناس والتعاون فيما بينهم، يرضاه الله منا «... وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان وإتقوا الله إن الله شديد العقاب» (المائدة ٢).. لأنه بالفعل هناك من الناس من يتعاونون على ارتكاب المعاصى والموبقات وهتك الأعراض وإلحاق الأذى بالآخرين، وهؤلاء يتوعدهم رب العالمين «إن الله شديد العقاب»..

فالناس إما أن تتعاون على الخير «.. وتعانوا على البر والتقوى..» أو تتعاون على الشر «ولا تعاونوا على الإثم والعدوان» وكذلك الناس إما أن تحض بعضها بعضا على فعل الخير وإما تحض بعضها على فعل الشر..

ومن وجوه الحض على الشر أو عدم الحض على الخير، ما ذكره الله فى سورة الفجر « كلا بل لا تكرمون اليتيم ولا تحاضون على طعام المسكين» (الفجر١٧ و١٨) وفى سورة الحاقة يقول عز من قائل: وأما من أوتى كتابه بشماله فيقول ياليتنى لم أوت كتابيه. ولم أدر ما حسابيه. ياليتها كانت القاضية. ما أغنى عنى ماليه. هلك عنى سلطانيه. خذوه فغلوه. ثم الجحيم صلوه. ثم فى سلسلة ذرعها سبعون ذراعا فإسلكوه. إنه كان لا يؤمن بالله العظيم. ولا يحض على طعام المسكين» (الحاقة ٢٥: ٣٤).. والحض على فعل الخير بعامة، وعلى إطعام المسكين وإكرام اليتيم بخاصة، شىء يحسب لمن يقومون به. ولكنهم ـ هم إنفسهم ـ مطالبون أيضا بأن يطبقوا ما يدعون غيرهم إليه.. وليس أن يدعوا الناس إلى شئ ولا يفعلوه هم أنفسهم مع القدرة عليه.. والله يقول فى ذلك «أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم..» (البقرة ٤٤).. فالإنسان ينبغى أن تكون أفعاله متسقة مع أقواله، وألا يكون هناك تناقض أو تضاد بينهما.

● التحدث والفضفضة:.



وفى الحارات.. تجلس النسوة أمام باب الدار تتكلمن مع الجارات بصوت يستطيع القادم من بعيد أن يسمعه.. تشكين من قسوة الحياة.. وعنف الزوج.. وهموم الأولاد وضيق الحال.. بينما يجلس الرجال فى المقهى يلعنون بنفس درجة الصوت الزوجات ورؤساء العمل.

فى الطبقات الوسطى.. تتقابل الفتيات والنساء فى البيوت. يندبن حظهن.. فهناك من تزوج عليها زوجها.. وهناك من انجرف ابنها المراهق فى طريق الإدمان.. وهناك من تعانى صدمة فشل الحب الأول.. أما الرجال فلا يجدون وقتا للشكوى إلا نادرا حين يلتقون صدفه بأصدقاء أيام الدراسة فيومهم ضائع فى الجرى وراء لقمة العيش .

وفى الطبقات الغنية.. يتخذ بعض أفرادها جانبا فى الحفلات وموائد العشاء والنوادى يتبادلون الأسرار.. التى يفضل بعضهم البوح بها فى عيادات الأطباء النفسيين.. كل هؤلاء فى الحقيقة يمارسون «الفضفضة» كل بطريقته - دون أن يدرك معظمهم أن لها أصول يوضحها علم النفس مؤكدا أن الفضفضة تعنى طاقة زائدة داخل الإنسان من الأخطار والأسرار والقضايا وهى أقرب ما تكون

إلى طاقة البخار المكتوم التى يجب أن تخرج حتى يستقر الوعاء، وإلا ستصبح مصدر خطر شديد.

● **لكن هناك شروط ومواصفات للفضفضة؟ :**

أولاً: أن تكون الفضفضة لمن نحبهم ويحبوننا، ذلك لأن بها جزء من تعرية الذات والإنسان لا يتعرى أمام الغرباء.

ثانيًا: أن تكون الفضفضة للأكثر عقلا ونضجا، فلا يجوز أن نبوح بأسرارنا لمن تغلب عليهم الانفعالات.

ثالثا: أن نكون صرحاء ونفضفض عن مخاوفنا ومتاعبنا ومشاكلنا بغرض البحث عن حل لا لتشويه صورة الآخرين وأقل ما نطلبه من الأشخاص الذين يصغون إلينا هو الفهم ثم المساندة ثم النصيحة، فإذا ما افتقدت الفضفضة هذه العناصر الإيجابية أصبحت بلا معنى، أن نعرف دائما أن هناك ما يسمى «بحزام الخطر».. فهناك أمور محظور علينا تماما أن نبوح بها، لأننا بذلك نعطى الطرف الآخر السلاح الذى قد يقتلنا به يوما ما فلابد أن نكون على وعى بأى الموضوعات تصلح للفضفضة وأى الموضوعات التى يجب أن تدفن فى القبر الداخلى للنفس ولا تخرج أبدا!!

ومن المهم جدا.. ألا تفضفض المرأة لامرأة أخرى ـ فالعلاقات النسائية تحكمها المشاعر أكثر مما يحكمها التفكير العقلانى ـ ولا تفضفض المتعلمة للجاهلة، ولا المحبطة لمن هى أكثر إحباطا منها، ومن الأفضل فضفضة الرجل للمرأة، والمرأة للرجل، وذلك بالطبع يخضع لشروط هى أن يكون الطرف المستمع والذى يعطى النصيحة من كبار السن، لضمان ألا تستغل ثغرات الفضفضة فى السيطرة على الطرف الآخر، فالفضفضة من بدايتها إلى نهايتها عملية صحية طالما كانت محكومة فى إطار منطقى وعقلانى بضوابط قوية، ولا نستطيع تجاهل دور الأم الرائع على مر الأجيال فى الاستماع لفضفضة الأبناء، يليها دور الأب الحكيم، وأعضاء الأسرة من كبار السن بخبراتهم الطويلة.

رابعا: كيف تعبر عن مشاعرك بثقة وثبات، فالتعبير عن النفس والثقة فى إبداء الرأى أمام الآخرين يعيد التوازن للعلاقات الشخصية ويضيف إلى رصيدك فى علاقات العمل، يدور بخلدها.. وهل يمكن أن تتخذه صديقا فى كل الأوقات؟

والسؤال هل يمكن للزوجة أن تفضفض لزوجها بما يحدث؟

العلم لا ينصح بذلك.. فهناك مساحة من الخصوصية والاستقلال ينبغى أن تتوافر بين الزوجين، حتى لا تستغل عند نشوب شجار بينهما ففى المجتمعات الشرقية توجد محاذير كثيرة بين الزوجين، يستثنى فى ذلك الأزواج والزوجات الذين يتمتعون بمستوى عال من النضج العقلى والتفاهم الذى يسمح بتبادل كل الأسرار.

• فى الحياة.. ما هى أهم الموضوعات التى يضيق بها صدر المرأة وتريد أن تفضفض بها؟



أكثر الموضوعات قابلة للفضفضة هى المصحوبة بالألم، والوجع، والفشل، والخيانة، والفضفضة عند حواء مملوءة بالتفاصيل، والقضايا الجانبية فيها أهم من القضايا الجوهرية، وهدف الفضفضة عند المرأة غالبا ليس الوصول إلى حل، بقدر ما هو الوصول إلى الراحة، لذلك تختص فضفضتها غالبا بالبكاء.. أما فضفضة الرجل فهى أقرب الى استشارة خبير، والهدف منها إيجاد حل للوصول إلى شاطئ الأمان، وعموما فإن معظم الأمراض النفسية التى تبدأ بالقلق وتنتهى بالاكتئاب يكون سببها غياب الفضفضة، فعندما يدخل الإنسان الشرنقة الذاتية، ويعايش أزماته دون شريك ودون سند، فإنه يسقط فريسة للأمراض النفسية فى حين يعيش الإنسان الذى يخرج ما بداخله أولا بأول فى حالة صحية جيدة نتيجة التعبير عن نفسه.

ويختلف سلوك الفضفضة من ثقافة إلى أخرى، ففى البيئة الشعبية يتخذ صورة إيجابية وواضحة، وغالبا ما تتم فى الطرق وعلى مرأى من الناس، فى

الشارع أو الأتوبيس، ويشارك فيها الغرباء، ويطلق على صاحبها عبارة «اللى فى قلبه على لسانه»، أما فى الطبقة المتوسطة فهناك قيود أكثر على سلوك الفضفضة، التى تتم فى الغرف المغلقة.. أما فى الطبقات الغنية فغالبا ما تكون الفضفضة للأطباء النفسيين، وذلك لشدة الخطورة والأهمية !!

• ماذا عن الإنسان الصامت الغامض.. الذى لايخبر أحدا أبدا بما يجيش فى صدره، ولا يعرف عنه الآخرون شيئا؟

الإنسان الصامت إنسان خائف وشكاك، يتوقع الخطر كل يوم وكل لحظة، فهو يقاتل من أجل الاحتفاظ بما فى داخله، والأطفال هم النموذج المثالى للمفضفض فهم يتحدثون عما فى داخلهم بتلقائية، وهناك مقولة للسيد المسيح عليه السلام «كونوا بسطاء كالأطفال»، والفضفضة للبالغين أفضل من الكتمان حتى لو كان المستمعين على اسوأ الفروض أشخاصا غير مناسبين فهذا أفضل صحيا وأقل ضررا من كتمان الآلام والأحزان بين الضلوع، فعدم الفضفضة يعنى مزيدا من المعاناة والألم، وما نتعرض له من مخاطر فى كتمان الأسرار يفوق تلك التى نتعرض لها من مخاطر الفضفضة.

وغياب الفضفضة هو سر جميع الأمراض النفسية التى تبدأ بالقلق وتنتهى بالاكتئاب.

فالمكتئب غالبا ما يكون صامتا كتوما لا يتفوّه بحرف، يشعر أن الكلمة كالسيف يمكن أن تقتله، فى حين أن قتله يتم بالفعل بحبس الكلمات داخله، هؤلاء المرضى أنصحهم بالعلاج والمناقشات الجماعية، وهى شكل من أشكال الفضفضة يجرى فى بعض العيادات النفسية، ويسمى حاليا «بتيار الفضفضة الصحى».

• هل هناك محاذير ومفاتيح لسلوك الفضفضة؟ والتعبير عن النفس؟

بالطبع هناك بعد دينى فى أمور الفضفضة، وهو البعد عن الغيبة والنميمة، وما إلى ذلك لأنها جزء من الذنوب، فيجب ألا نفضفض على حساب الآخرين.

• هناك مقولة معروفة أن من ضاق صدره بأسراره لا يستطيع كتمان أسرار الآخرين.. فما قول العلم؟

غير صحيح، فليس قاعدة أن كل من يفضفض فيما يملكه من أسرار يبوح بما يملكه من أسرار الآخرين لأنها لا تمثل له طاقة داخلية مؤلمة وتريد أن تخرج، إنما

أسراره فقط هى ما تؤلمه وتود الخروج للبحث عن طاقة نور أو نصيحة لإرشاد الآخرين.



● **الفضفضة والكتابة : .**

يجب على كل إنسان سواء رجلا أو امرأة أن يعبر عن مشاعره ومشاكله لأن عدم حل هذه المشكلات يؤدى إلى الشعور بالإحباط والذى يؤدى بدوره إلى القلق أو اللامبالاة أو الاكتئاب. وفى جميع الأحوال يسبب القلق أعراضًا جسدية مثل خفقان القلب وكتمة الصدر وغصة فى الحلق ورجفة فى اليدين مما يؤثر على جودة حياة الشخص. أما اللامبالاة فهى أسوء رد فعل وللأسف هذا النوع من ردود الأفعال منتشر بين كثير من المصريين والعرب وتدعمه المشكلات الاقتصادية والمادية والسياسة أما الاكتئاب فهو يصيب السيدات بنسبة ٣ إلى ١ مقارنة بالرجال، ولذلك فهن فى حاجة أكبر للتعبير عن الإحباطات والمشكلات والمشاعر أولا بأول وأفضل طريقة هى التحدث مع إنسان قريب من القلب كالأخت أو الصديقة أو الزوج وإذا لم يكن ذلك ممكنا يمكن اللجوء إلى بعض الأشخاص من

ذوى الحكمة مثل رجال الدين كالمشايخ والقساوسة، حيث أصبح واردا أخذ رأيهم فى الأمور الدنيوية. أما إذا عجز الإنسان والمرأة خاصة عن التعبير بتلك الطرق فيمكن التعبير عن المشاعر والمشكلات بالكتابة كطريق غير مباشر لتفريغ الشحنة العاطفية المصاحبة لهذا الاحباط وهى وسيلة غير ضارة بل تساعد بشكل كبير على الوصول إلى حالة من التوازن النفسى. فالإنسان لا يحتاج إلى زيارة الطبيب النفسى إذا أصيب بالقلق أو الإحباط وإنما يحتاج فقط إلى التعامل مع مشاكله بذكاء، والكتابة أمر مفيد إذا ما استطاع المرء أن يجد القدرة على التعبير عن نفسه ومشاعره والأمر لا يحتاج إلا لبعض الوقت.

* * *

فن الحوار
بين مهارة التحدث ومهارة الإنصات

لو قال كل إنسان ما يفكر فيه بصدق

فإن الحوار بين البشر يصبح قصيراً جداً



• أهمية الحوار



للحوار الإيجابى دورا مهما فى حسم كثير من القضايا والصراعات لتحقيق التعايش والسلام معا، فالحوار والسلام وجهان لعملة واحدة، فلن يكون هناك سلام فى العالم بدون حوار.. من أجل ذلك كان الحوار فى الإسلام فريضة وليس فضيلة، مع العدو والصديق، المسلم وغير المسلم.. غير أن الحوار مع غير المسلم «الآخر» لا يمكن أن يؤتى ثماره إلا إذا نجح المسلمون فى إثرائه فيما بينهم أولا والتخلص من سلبياته ومعوقاته ثانيا.. وإلا أصبح حوارنا: «حوار طرشان» !

• شروط الحوار الفعال

ولكى يكون الحوار مثمرا ويحقق أهدافه، لابد من توافر عدة نقاط كالآتى: -

أولاً: أن يكون الطرفان كل منهما ندا للآخر، فالحوار بين طرف قوى وآخر ضعيف يكون الطرف القوى فى وضع يجعله يملى شروطه على الطرف الضعيف الذى لا يكون لديه مجال لمناورة، ومن هنا لا يكون هناك حوار، بل يكون بالأحرى إرغاما عن طريق القوة، وإن كان فى الظاهر يأخذ شكل الحوار.

ثانيا: أن تكون هناك قضية محددة العناصر، واضحة المعالم والأهداف يتحاور فيها الجانبان، حتى لا يدور الحوار فى حلقة مفرغة مثل «حوار الطرشان»، كل يتحدث بلغة مختلفة وبمفاهيم لا تربط بينها أرض مشتركة، الأمر الذى يبعد الطرفين عن إمكان الوصول إلى شىء مفيد.

ثالثا: توافر مناخ مناسب للحوار ينأى عن الاحكام المسبقة والمفاهيم المغلوطة، وأن يلتزم المحاور بموضوع الحوار دون تحور أو تشعيب، ويتحرر من العقد النفسية، سواء كان ذلك يتمثل فى عقدة التفوق فى جانب، أم مركب النقص فى جانب اخر.

رابعًا: إن الحوار لابد أن ينطلق - بالإضافة إلى ما سبق - من الاحترام المتبادل والمساواة التامة بين الطرفين، ومن نظرة إنسانية شاملة، تقوم على احترام الكرامة الإنسانية ووحدة الجنس البشرى، وانتقاء الأنانية، والفهم المتبادل.. بمعنى التسليم بحق كل طرف فى أن يكون مفهوما من الطرف الآخر دون تشويه أو تزييف.

خامسًا: إخلاص النية والبعد عن التنطع والإعجاب بالنفس وحب الظهور ولفت الأنظار. وفهم نفسية الطرف الآخر ومعرفة مستواه العلمى وقدراته ومخاطبته على قدر عقليته (خاطبوا الناس على قدر عقولهم).

سادسًا: الابتعاد عن الصياح واللجج ورفع الصوت والفحش وبذئ الكلام فالفحش والبذاءة ليسا من شيم المسلم.

سابعًا: حسن الاستماع للطرف الآخر دون مقاطعة، أو الاعتراض أثناء الحديث مع التروى والتفكير جيدا فيما يقال أولا قبل التعليق أو الحديث.

ثامنًا: التراجع عن الخطأ والاعتراف به متى تأكد ذلك، فالرجوع إلى الحق فضيلة.

تاسعًا: مراعاة أسلوب الخطأ وعدم استفزاز الطرف الآخر أو ازدرائه، بل احترام آراء الآخرين والتأدب معهم، حتى ثقافة الحوار وثقافة السلام متلازمان، فلكى يتحقق السلام، لابد أن يكون العباد فى سلام مع خالقهم أولا، ومع أنفسهم والآخرين تبعا لذلك .

● **الحوار الصحفى:**

كما ابتدعت الصحافة فكرة الحديث الصحفى، حيث يقوم الصحفى بتوجيه الأسئلة إلى مسئول، ويقوم المسئول بالرد عليها، وربما تحول الأمر الى حوار ينتهى عادة بكشف الحقيقة وإعلانها للجمهور، ويتوقف نجاح الحديث على ذكاء الأسئلة وصراحة الضيف وأمانته وصدقه.

وقد انتقل هذا اللون من التحقيق الصحفى من الصحافة إلى التليفزيون.. ومن التلفزيون إلى القنوات الفضائية، وصار له نجوم كثيرون، لكل واحد أسلوبه المميز، ولكل واحد أخطاؤه المتميزة.

قبل أن نتحدث عن الأخطاء يحب أن نسوق الثناء على الإنجاز الذى حققته القنوات الفضائية فى كشف الحقيقة واعلانها على الناس.

ويمكن القول دون تردد أن الجهد الذى بذله ابطال الحوار فى القنوات الفضائية كان جهدا غير مسبوق، لقد اخضع الجميع للنقد دون خوف أو وجل، كما خضعت الحكومات للنقد بغض النظر عن طبيعتها النوعية سواء كانت جمهورية أو ملكية، ونوقشت موضوعات لم يكن هناك من يفكر فى الاقتراب منها أو المساس بها أو حتى ذكرها.

وهذا كله شىء طيب.

● **أخطاء الحوار الصحفى:**

الشىء غير الطيب هو بعض الأخطاء التى تقع فى برامج الحوار، ولعل اهمها وأولاها بالذكر أن المحاور ينسى أحيانا أنه استضاف ضيوفه ليسمع رأيهم ولم يستضفهم ليسمعوا رأيه هو. بل وأكثر من ذلك أن يتكلم المحاور والضيف فى وقت واحد !!

وأحيانا يكون سؤال المحاور مقدم البرنامج، طويلا مثل عربات قطار للبضاعة فى السكة الحديدية، بحيث يدفع أخره لنسيان أوله.

وأحيانا يسأل المحاور سؤالا لا يستطيع سقراط الإجابة عليه، وأحيانا يقاطع مقدم البرامج ضيفه، فيشتت أفكاره الى الحد الذى ينسى فيه تكملة النقطة المهمة التى كان يتحدث فيها.

وهذه كلها أخطاء يمكن تلافيها بقدر يسير من المشقة.
وهناك أمر آخر



لا أجد تفسيرا لهذه الظاهرة: المصريون يتكلمون بسرعة وبصوت مرتفع.. فقد تكون أذنك فى فم صاحبك.. ومع ذلك يخطف الكلمات ويأكل الحروف ويصرخ حتى تسمعه!

فى الندوات التليفزيونية هذه الظاهرة أيضا.. فالجالسون معا ليسوا فى حاجة إلى زعيق، فهمساتهم مسموعة.. والملاحظ فى الندوات التليفزيونية.. شىء غريب المتحدثون قد التزموا الهدوء وارتدوا الوقار وارتكزوا على العقل.. وبسلامته أو بسلامتها صاحبة البرنامج تنشال وتنهيد وتصرخ.. ولا نفهم لماذا.. مع أنها ليست فى حاجة إلى كل هذا التأكيد لوجودها.. ولأنها صاحبة البرنامج.. حاولت أن أجد تفسيرا فلم أجد.. لابد أن رؤساءها سعداء بها.. وزعيقها دليل على حماسها والتشويح بيديها يؤكد اندماجها فى الحوار.. وإقناع الطرف الآخر بأنها جادة وأنها حريصة على القضية وحريصة على أن تكسبها؟!

والكلام بسرعة كالهرولة فى المشى.. فالهرولة توهم بأنك مستعجل، وأنك على موعد.. وأنك تريد أن تصل فى الوقت والمكان.. والحقيقة أنك لست على موعد.. ولا مستعجل.. وإنما هى عادة.. تماما كالكلام السريع.. وهى عادة أن يقول الإنسان بسرعة ولا يهم إن كان مفهوما.. ويدهشنى أكثر أن الكلام بسرعة لا يدل على الحماس.. ووضوح الرأى والرؤ ية.. فبدلا من الكلام السريع يجب أن يكون



هناك صمت سريع.. ويجب أن يتدرب المتحدثون أصحاب البرامج على الحوار الهادئ الموضوعى.. فالعقل هو سيد الحوار.. ورفع درجة الحرارة ليس علاجا ولا يدل على الصدق والغيرة على الحق والحرص على أداء الواجب !.

إن الحوار الديمقراطى له أصوله وقواعده وأسسه الأخلاقية، وتتطلب ممارسته قيما عالية رفيعة وشروطا سوية ملتزمة مثل الاعتراف بحق الآخرين فى إبداء الرأى، واحترام الهيبة المتبادلة بين مجموع المتحاورين، والابتعاد عن التراشق بالتهم والطعن، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية الفكرية الاجتماعية الراقية لكننا ننسى ونتناسى أدب الحوار لمجرد المنظرة وإرضاء الغرور وإثبات الذات!!.

● شروط وخصائص المحاور الفعال :

إن المناظر أو المحاور ينبغى أن يتصف بصفات الداعية، من فهم ما يدعو إليه والتحلى بالصبر والمثابرة لذا فيجب فى المحاور هدوء النفس وعدم الانفعال أو الانفلات وعدم التعالى أو الصدام مع الطرف الآخر، أو استعمال مالا يحسن من الألفاظ أو العبارات. بل يكون على النقيض من هذا.. وهذه كلها مؤهلات فطرية. أيضا هناك مؤهلات مكتسبة ضرورية مثل: القدرة على إقحام الخصم بأيسر طريق وأسلس سبيل، انتصاراً للحق، لا للشخص لا المدعين - خدمة الاسلام كدين، لا كفكر. ويضيف د. كريمة أن القرآن الكريم ملئ بالشواهد التى تؤكد ذلك من خلال محاورات الأنبياء والرسل مع أقوامهم المتبعين والمخالفين. فمن اقوى المحاور الواعى ينوّع اسلوب الإقناع والدفاع فى آن واحد بإيراد الحجج والبراهين بعقلانية وموضوعية، بعيدا عن الصياح والصراخ وما لا يجدى نفعه، إن المحاورة والمناظرة لها أهلها.. أما الآن فمعظم المحاورات يندى لها الجبين، إما ممن لايحفظ النصوص والقواعد، وإما اعتمادا على سيط وسمعة ولقب، أو من لا يجيد آداب المحاورة.. والأدهى والأمر أن يسعى بعض المحاورين لنشر اتجاه فكرى إعلاء لمذهب ولكن تقليدا بما يعتنقه.

● إتيكيت الحديث:

لا تدخل مع العنيد أو الثرثار فى حوار ولا تجادل

«الإتيكيت ليس مجرد قيود من زمن فات كما يظن البعض.. بل إنها مراسم وقواعد ستظل باقية ما بقيت الحياة.. وروح الإتيكيت هى آداب التعامل المفقودة بين البشر سواء فى الشرق أو فى الغرب»

ناس كتير مبتعرفش تتكلم وإذا تكلمت يكون الصمت أفضل لانها ما بتعرفش تعبر عن رأيها وياريت على كده وبس بل تستفز اللى قدامها وممكن تقول كلام يقلب الموقف لعكس ما تريد الافصاح عنه وهذا يجعل الامور تتوتر وقد تتعقد وتنقلب رأسا على عقب ولاحظ ذلك بين الازواج أو على المستوى الصغير فى الاسرة أو فى العمل او فى المجتمع ككل فتجد البعض اغلب كلامه يقوله بقرف مثل ايه ده؟! إيه الدوشة دى؟! إيه الريحة دى؟! إيه الناس القرف دول والمكان المقرف ده؟! دى حاجة تقرف!! فأغلب كلامه مستفز ومقزز وعن السلبيات المقرفة طب ليه مافيش حاجة حلوة.. ولا حواسك ما بتلاحظشى غير الحاجات المقرفة.. وضابطها بس على موجة القرف.. ويقال أن ملكا من الملوك حلم ذات يوم بأن أسنانه كلها تساقطت، فانزعج ولم يعلم ماذا يعنى ذلك، فطلب مفسرا للأحلام، فقال المفسر: إن جميع اقربائك يموتون قبلك! فقتله.. ثم احضر له مفسر اخر فأكد نفس الكلام وبنفس الأسلوب فقتله كذلك، ثم احضر له ثالث فقال: إن تفسير رؤياك يا سيادة الملك انك اطول اقربائك عمرا إن شاء الله، فأحسن إليه وأمرله بجائزة مع العلم بأن مضمون الآراء الثلاثة واحد.. والتفسير واحد لكنها اللباقة وحسن التعبير.

فكما يقول ارسطو: ليست الشجاعة أن تقول كل ما تعتقد، بل الشجاعة ان تعتقد بكل ما تقوله.

كما لا يجب أن تتغذل بحديثك بنطق كلمات أجنبية لا تعى معناها حتى لا تقلب الحديث أو يفهم بمعنى اخر مثلما حدث مع أحد الأشخاص المتفذلكين الذى وقع فى مطب بفذلكته فقد كان المتفذلك ضمن وفد عربى زار الصين، وأثناء الوليمة سأل الرئيس الموجودين ماذا تشربون، أجاب أحدهم بكلمة صينية

تعلمها ولكن لا يعرف معناها بدقة.. فقال بكل ثقة وفخر: «تشى تشى».. وكان يقصد الحليب.. وفجأة احمر وجه الرئيس، وعندما سألوا عن السبب اتضح أن هذه الكلمة تعنى حليب الأم!!».

فقبل الكلام مع الآخرين تذكر الآتى: إن خير الكلام ما قل ودل، فقلل كلماتك واهتم بكلام الاخرين لأنه اذا أردت أن تكون مهما فعليك أن تكون مهتما فدائما ضع نفسك مكان الآخرين وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به ثم اسمعهم من الكلام ما تحب أن تسمع.. ودع محدثك يحدثك بما يحب، وكن مستمعًا جيدا.. ولاتكذب المتحدث مهما كنت متأكدا من ذلك.



مسئولية الكلمة وأدب الحديث

● مسئولية الكلمة :-



سلاح الكلمة ماض قاطع فتاك، من يملكه يستطيع به أن يحطم النفوس ويهدم العروش، ومن لا يملكه فهو مغلوب على أمره قليل فى حيلته، من هنا كانت الكلمة أمانة يحملها الإنسان ليعلى بها شأن الحياة ويرتفع بها إلى مستويات السمو والرفعة من أجل رضوان الله تعالى «إليه يصعد الكلم الطيب والعمل الصالح يرفعه».

والكلمة الطيبة صدقة تشفى النفوس وتحافظ على المودة والتقارب بين الناس أما الكلمة الخبيثة فهى تحرق المشاعر وتشعل نار العداوة والبغضاء ومع الأسف الشديد فقد شاعت فى الآونة الأخيرة صيحات بكلمات جارحة لا ترقى إلى

مستوى النقد الهادف البنّاء بقدر ما تتدنى إلى مستوى السب والقذف والإهانة وامتهان الكرامة.

إن حرب الكلمات إذا لم تكن فى موقعها الموضوعى الهادف الذى يتحدد بميثاق شرف أدب النقد واحترام الآخر، فهى بذلك تكون حربا غير شرعية تبعد كل البعد عن حوارات الديمقراطية فى مناخ من الحرية المسئولة.

وحرب الكلمات تكون غير متكافئة بين من يملك ناصية الحديث بالسباب والشتائم وبين من يعف لسانه عن الانزلاق لهذا المنعطف السوقى الهابط، وهى أيضا حرب غير متكافئة لمن يسمح له موقعه وظروفه بالإعلان والنشر وبين خصمه الذى لا يملك مثل هذا الموقع وهذه الظروف، ولما كان الخيط رفيعا بين أسلوب النقد الموضوعى البناء وبين الأذى والعدوان بالتشهير والتجريح فإن المحافظة على عدم التجاوز أو عبور الخط الأحمر يحتاج إلى حكمة العقل وحسن القصد وأدب النفس وحجة التعبير وقبل هذا كله إلى يقظة الضمير ومراعاة العدل والابتعاد عن اتباع الهوى أو تغليب المصلحة الذاتية على المصلحة العليا للمجتمع والوطن. إن حرب الكلمات بهذا الأسلوب غير الشريف لن تصلح فسادا ولن تصحح مسارا أعوج ولن تظهر نفوسا خربه بل على العكس فقد تسمح بإشاعة الفوضى وتزيد من بلبلة الأفكار وتشتت الأذهان وتصرف الفكر والعقل عن العمل والبناء والإنتاج. وتتصاعد حرب الكلمات بهذه الصورة غير المرجوة عندما تغيب الحقائق وينتشر جو من التعتيم والرؤية الشفافة لمجريات الأحداث، كذلك تزداد هذه الحرب عندما يفتقد الناس الى المصداقية والثقة والشعور بالأمان الاجتماعى والنفسى.

وهناك من الأشخاص الذين يحترفون الخوض فى حرب الكلمات بهذه الطريقة السيئة وهى شخصيات غير متوازنة انفعاليا تجرها الأهواء الشيطانية حيث اللذة والاستمتاع بإيقاع الأذى والضرر على الآخرين، وهى تتصور أنها بذلك قد حققت نصرا وكسبت أرض المعركة زورا وبهتانا، أنها شخصيات هوائية متسطحة ليس بين جوانبها عمق فكرى أو ثقافى يحتوى الحجة والمنطق السديد وإنما هى تعوض هذا الافلاس الفكرى والمعنوى بحملاتها الشرسة ضد الفريسة التى تريد أن توقع عليها الأذى وذلك عن طريق التشهير والتدمير. وعلاج الأمر

يحتاج إلى سياسة عامة من وضوح الرؤية وإعلان الحقائق أولا بأول وعدم التستر على أى فساد أو انحراف، والرد السريع على كل التساؤلات التى قد تدور فى أذهان الناس خاصة والتى تتعلق بالسادة المسئولين ومن هم فى مواقع حساسة من العمل العام.

إن الاكتفاء بسياسة إحالة موضوعات السب أو القذف إلى النائب العام للتحقيق فيها لا يكفى من أجل تقليص حجم حرب الكلمات أو القضاء على أسلوب التشهير والفضيحة، ذلك لأن إجراءات التحقيق قد يطول وقتها والعقاب قد يتعطل بسبب أو بآخر وهنا يكون الأذى والضرر قد أصاب الهدف وتحقق الغرض منه وتكون أساليب التشهير قد رسخت فى أذهان الناس العامة حتى كادوا يصدقونها ويعتبرونها حقيقة واقعة. كذلك يحتاج الأمر إلى ثقافة عامة تعلى شأن أمانة الكلمة واحترام الرأى والرأى الآخر بشرف وصدق وليس بخسة وتدن وانزلاق نحو مستنقع التجريح والإهانة.

وعلى هيئات المجتمع المدنية «وما أكثرها» أن تتبنى نوعا من «الميثاق الأخلاقى الاجتماعى» وأن تعلن صيغته وكيفية تنفيذه وكذلك تثبيته فى ضمير وعقول الناس ابتداء من المدرسة وانتهاء بأرفع المناصب العليا، وأن يكون هذا «الميثاق الأخلاقى الاجتماعى» دستورا اجتماعيا ثقافيا عاما تقوم أجهزة الإعلام والمؤسسات التربوية على نشره بين الناس.وذلك من أجل إعلاء قيمة الحوار وقيمة احترام الإنسان لأخيه الإنسان وكذلك من أجل حفظ الحقوق والكرامة، خاصة ونحن نتحدث الآن عن لجنة حقوق الإنسان التى يجب أن تراعى هذا الجانب الأساسى فى حياة من كرمه الله وجعله خليفته على الأرض ألا وهو «الإنسان».

● أدب الحديث

الكلام من أجلّ النعم التى أسبغها الله على الإنسان وكرمه به على سائر الخلق قال تعالى « الرحمن. علم القرآن. خلق الإنسان. علمه البيان» وقد بين الإسلام كيف يستفيد الناس من هذه النعمة وكيف يجعلون كلامهم طريقا إلى الخير.. لأن الكلام الصادر عن الإنسان يشير إلى حقيقة عقله وخلقه قال رسول الله ﷺ: «عليك بطول الصمت فإنه مطردة للشيطان وعون لك على أمر دينك» فاللسان

حبل مرخى فى يد الشيطان يصرف صاحبه كيف يشاء فإذا لم يملك الإنسان أمره كان فمه مدخلا للنفايات التى تلوث قلبه.. وبقدر ما يتنزه الإنسان عن اللغو تكون درجته عند الله. فإذا تكلم المسلم عليه أن يقول خيرا وليعود لسانه القول الجميل فالكلام الطيب يجمل مع الأصدقاء والأعداء جميعا وله ثماره الحلوة فمع الأصدقاء يحفظ مودتهم وصداقتهم ومع الأعداء يطفئ خصومتهم على الأقل. فالمسلم الملتزم يتحرج من الألفاظ النابية حتى لو كان مع السفهاء المتطاولين.. روى عن مالك أنه بلغه عن يحيى بن سعيد ﷺ مر بخنزير فقال له: انفذ بسلام فقيل له: تقول هذا لخنزير؟ فقال إنى أخاف أن أعوّد لسانى النطق بالسوء. فلا تجعل نفسك من الذين يريدون الكلام فقط ليباهى به ويستطيل فالألفاظ عنده تأتى فى المرتبة الأولى والمعانى تأتى فى المرتبة الثانية أما الغرض النبيل من الكلام ربما لا يوجد. واحرص على تجنب المجالس التى تعقد لجذب أطراف الحديث فالإسلام يكرهها لأنها فى حقيقتها أوقات يتم فيها لقط الأخبار وتتبع العيوب والعورات والتسلى لشئون الآخرين وللأسف هذه آفة أصابت الناس فى المدن والقرى. واسأل نفسك دائما قبل أن تتحدث إلى الآخرين هل هناك ما يستدعى الكلام؟ فإن وجدت داعيا إليه تكلم وإلا فالصمت أولى.. الإعراض عن الكلام الذى لا ضرورة له عبادة جزيلة الآجر.. واستمع إلى نصيحة أخيك عبد الله بن مسعود رضي الله عنه حيث قال: «والله الذى لا إله غيره، ما على ظهر الأرض شىء أحوج إلى طول سجن من اللسان».

• حفظ اللسان من المشاق العظيمة : .

إن الله سبحانه وتعالى ـ منح الإنسان نعمًا عظيمة من أعظمها بعد الإسلام نعمة النطق باللسان. واللسان سلاح ذو حدين فإن استخدم فى طاعة الله ـ جل وعلا ـ كقراءة القرآن والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر ونصرة المظلوم كان هذا شكر الله على هذه النعمة وإن استخدم فى الكذب وقول الزور والغيبة والنميمة وانتهاك أعراض المسلمين وغير ذلك مما حرمه الله ورسولا ـ ﷺ ـ كان هذا هو المحرم.

ليس ثمة شك فى أن آفات اللسان كثيرة ومتعددة حتى أن كثيرًا من العلماء أفردوا لها أبوابا فى مصنفاتهم مثل إحياء علوم الدين لأبى حامد الغزالى، وعلى

المسلم أن يفطن إلى آفات هذه الجارحة ومن أهمها السخرية بالناس والتنابز بالألقاب والهمز واللمز والسب واللعن والخوض فى الأعراض والغيبة والنميمة قال تعالى : «يا أيها آالذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون «قال ﷺ: ـ «.. يا معاذ وهل يكب الناس فى النار على وجوههم إلا حصائد ألسنتهم؟!».

وكان أبو بكر الصديق ـ رضي الله عنه ـ يمسك بشدقيه ويقول للسانه أنت ستوردنى الموارد (أى المهالك) ان للسان آفتين عظيمتين: آفة الكلام بالباطل وآفة السكوت عن الحق ويقول الإمام الترمذى فى كتابه الأذكار: «اعلم أنه ينبغى لكل مكلف أن يحفظ لسانه عن جميع الكلام، إلا كلاما فيه المصلحة ومتى استوى الكلام وتركه فى المصلحة فالسنة الإمساك عنه لأنه قد يجر الكلام المباح إلى حرام أو مكروه».

● والحقيقة إن حفظ اللسان من المشاق العظيمة بل جعل ـ ﷺ ـ حسن الإسلام مرتبطا كثيرا باللسان فقد قال ﷺ: «من حسن إسلام المرء تركه مالا يعنيه» أخرجه الترمذى وابن ماجه.

● «لغة الخطاب» فى وسائل الإعلام

للكلمة المرسلة عبر أية وسيلة من وسائل الخطاب المقروءة أو المسموعة أو المرئية تأثير كبير، لأن القارئ أو السامع أو المشاهد يكون فى حالة من التهيؤ المباشر الذى يجعله مستعدا لأن يتأثر بما يقرأ أو يسمع أو يشاهد تأثرا يتفاوت بين شخص وآخر حسب العمر وحسب درجة الثقافة لدى المتلقين.

إن أول واجب يطلب من صناع الكلمة هو أن يدركوا يقينا أن الكلمة أمانة، وأنها ينبغى أن تؤدى إلى أهلها على نحو مقبول، لا يصادم دينًا، ولا يخدش حياء ولا يؤذى شعورًا، ولا يغرى برذيلة، ولا يزرى بفضيلة. ولا فرق فى هذه الكلمة بين أن تكون مرسلة عبر قصيدة شعرية، أو مقالة نثرية، أو من خلال قصة أو تمثيلية أو مسرحية، أو عن طريق خبر يروى، أو حوار يُجرى، إذ مهما اختلف الثوب فإن النسيج ينبغى أن يبرأ من الغش والخداع، والزيف والتدنى، إلى غير ذلك من أمور تنفى عن الثوب أية قيمة معنوية، ترفع من شأنه، وتعلى من قدره.. وليس هناك من أحد أولى بالقيام بهذا الواجب من صناع الكلمة أنفسهم، حين يتواصون فيما بينهم

وبين ضمائرهم أن لا تصدر منهم كلمة ما إلا وهى تحمل شارة الحسن، ورمز الرشد، حتى تصل إلى القلوب فتحيى مواتها، وإلى العقول فتبدد ظلامها، وإلى المشاعر فترتفع بها صعدا فى مدارج من النقاء والطهر، تتسامى بالإنسان عن كل ما يشده وينزل به إلى مهاوى التردى والانحدار.. إن الدين الحنيف يوجهنا فى صيغة الأمر الملزم فى أكثر من موضع فى القرآن الكريم إلى أن نحسن لغة الخطاب مع غيرنا، سواء أكانت فى حديث عادى يجرى بيننا، أو كانت فى حديث ندعو الناس من خلاله إلى صراط الله المستقيم، ويجعل هذه اللغة الحسنة علامة من علامات الإيمان والتقوى، ووسيلة من وسائل صلاح الأعمال، ومن الآيات القرآنية (وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن) الإسراء ٥٣، (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولا سديدا، يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم)، الأحزاب ٧٠.

* * *

كيف تنمى مهاراتك فى الحديث؟

● **كيف تنمى فعالية الحديث:**

يمكنك أن تنمى مهاراتك فى الحديث من خلال:

- توقف عن الكلام بين لحظة وأخرى أثناء الحوار حتى تعطى فرصة للمستمع للتعقيب على الرسالة.
- راقب حركات وسكنات وجه المستمع جيدًا حتى تتبين مدى فهمه للرسالة ودرجة اهتمامه بها.
- إنصت جيدًا لتعليقات المستمع وتجنب الانشغال بأى شىء يؤثر على انسياب عملية الاتصال (مثال ذلك اللعب بسلسلة مفاتيح أو النظر لمكان آخر).
- تخير نبرة الصوت التى تناسب المسافة بينك وبين المستمع.
- تجنب استخدام الألفاظ التى تحمل أكثر من معنى أو المصطلحات الفنية التى قد يجهلها المستمع.
- تجنب استخدام مصطلحات أجنبية إذا لم يكن لها ضرورة أو لا يعرف اللغة الأجنبية.
- تفهم الحالة النفسية والمزاجية للمستمع واعرف أن الموضوعية المطلقة هدف بعيد المنال وأن الاختلاف فى الرأى لا يفسد للود قضية.
- لا تقاطع المستمع أثناء رده على رسالتك.
- خاطب المستمع على قدر ثقافته فإن ذلك يساعد على استمرار عملية التواصل وانسيابها.

- تأكد من توفير المناخ المناسب لضمان عملية الاتصال مثال ذلك طريقة وقوفك أو جلوسك أثناء الحديث فإن هذه الأمور تعكس مدى اهتمامك بالمستمع.

- اعرف أن المستمع ينصت دائمًا لما يريد أن يسمعه.

- استخدام النغمة السهلة وأن يكون ابقاء اللفظ سهل وغير رسمى ويمكنك استخدام اسم الشخص فى المخاطبة حسب نوعية العلاقة.

- استخدام المعلومات المألوفة ولا تمد المستمع بالمعلومات الفنية.

- كن صريحًا عندما يوجه إليك سؤال معين، مع إعطاء أكبر قدر ممكن من المعلومات.

- أحسن استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق ولا تسرف فى استخدام تلك الحاسة.

- تلافى الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص.

- تحكم فى حركات شفتيك وحواجبك.

- راعى عامل السرعة فى الحديثة فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل فى السرعة فى الكلام.

- ابتعد عن التهديد فى المناقشة.

- تجنب إثقال المستمع بالتفاصيل والأرقام بدون داعى.

- كن حذرًا أثناء الحديث فإن المستمع يصدقه بناء على الثقة فيك.

- حافظ على ابتسامتك وهدوء أعصابك أثناء الحديث، فإن ذلك يؤدى إلى تقبل المستمع لرسالتك.

ويمكنك تلخيص ذلك فى كلمة واحدة:

(كن منصتًا قبل أن تكون متحدثًا)

ومن العوامل التى تنمى مهارة الحديث:

- مهارة وضع الفكر فى كود، ومهارة فك الكود.
- تحديد الموضوعات الرئيسية والأفكار التى يتحدث فيها القائم بالاتصال.
- تخصيص وقت لرصد ردود فعل الجمهور حول حديثك.
- الصمت من حين لآخر للمستمعين.
- حاول رصد ردود الفعل غير اللفظية (NON VERABL) للحضور.
- شجع الحاضرين على المشاركة والحديث والتعبير عن وجهة نظرهم.
- لا تقلل من شأن آراء الاخرين وابرز احترامك لها، فإن ذلك يشجع غيرهم على المشاركة.

• تعلم.. فن الحديث.

هل ينصت الآخرون لك عندما تتكلم؟.. إذا كان جوابك بالنفى فمعنى ذلك أن حديثك غير ممتع وأنك تجهل بعض النقاط المهمة التى يجب أن تتوافر فيه، والتى ينصح بها خبراء السلوكيات وتعزيز الثقة بالنفس بجامعة كامبردج بالمملكة المتحدة وهى: تذكر دائما أن الصوت المريح غير المرتفع يجعل المستمع ينصت إليه، لذلك حاول فى أثناء الحديث أن يكون صوتك منخفضا بشرط ألا يتحول الى نوع من الهمس.

فى حديثك ابتعد تمامًا عن كل ما يبعث على التشاؤم، فسرد عدد كبير من المشاكل التى تواجهك يجعل الشخص الذى يستمع إليك يحاول الابتعاد عن المكان الذى توجد فيه بأقصى سرعة لكى لا يصاب بالاكتئاب.

ابدأ بالحديث فى الموضوعات التى تعرف أنها تهم أكبر عدد من الموجوين.. ومن الموضوعات المشوقة دائما الحديث فى بعض الموضوعات المهمة التى تنشرها الجرائد والمجلات.

ابعد حديثك تماما عن كل ما يستفز الموجودين فإذا قال أحد الأشخاص رأيًا لا يوافقك، فتجنب تماما إظهار هذا بطريقة تقلل من شأنه ولكن يمكنك أن ترد عليه بطريقة منطقية بدون المساس به شخصيا.

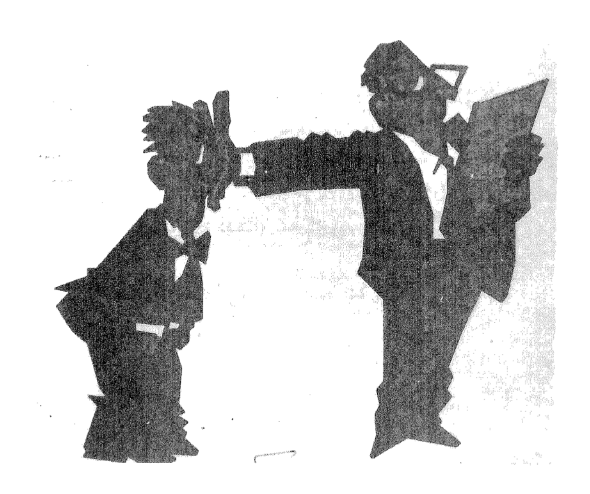
كن مرحا فى أثناء حديثك مع الآخرين، فهذا يساعد على انتشار البهجة بين الجميع، وبذلك يستمتع الكل بالجلسة وتذكر أن الغرض اجتماع عدد من الأشخاص هو التمتع بجلسة مرحة بعيدًا عن التوتر الذى يعانون منه طوال اليوم سواء فى العمل أو المنزل.

إذا كنت عصبيا ومضطرا للجلوس وسط مجموعة من الأشخاص، فحاول ضبط أعصابك قدر استطاعتك، وأعلم أن الأعصاب المشدودة من الأشياء التى تسرى عدواها بسرعة.. وإذا كنت متأكدا من عدم قدرتك على التحكم فى أعصابك بطريقة لا تشعر بالآخرين، فيفضل عدم جلوسك معهم.

إذا جلست مع مجموعة فتجنب تماما مظهر التعالى مهما كان مستواك الاجتماعى أو المادى أو الوظيفى، لأن هذا يشعرهم بالضيق، حتى إذا حاولوا إخفاء هذا الشعور عنك وبوجه عام تذكر ان التعالى صفة غير مستحبة، بل بغيضة ولا تزيد من قيمة الشخص الحقيقية.

* * *

الباب الثالث :
مهارات الإنصات



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون﴾

﴿إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا﴾

﴿وهو الذى أنشأ لكم السمع والابصار والأفئدة﴾

صدق الله العظيم

■ قالوا فى الإصغاء :

- الإصغاء شىء نادر بين البشر.. إنه خبرة فريدة ومثيرة!
- لا يمكنك أن تصغى للكلمة التى يقولها الآخر بينما أنت مشغول بشىء آخر.
- الإصغاء ان تتوجد مع المتحدث، فى واقعه ومعتقداته وأن تكون فى داخله بل وداخل حذائه وهذا هو الطريق للمعرفة الجديدة.
- كيف تصغى وأنت لا تتقبل الآخر.
- إذا أصغيت.. وتفهمت الشخص الآخر فإنه يمكنك أن تغير نظرتك الكلية للعالم الذى حولك.
- يعلمنا الاصغاء إن الكلمات ليس لها معنى ولكن الناس لهم معنى!
- الإصغاء للمشاعر والأفكار أساس التعلم والمعرفة..
- انا لست معتادًا على التحدث إلى باب مغلق.
- إذا كان الكلام من فضه فالسكوت من ذهب!
- افضل طريقة لإقناع الناس أن تصغى رليهم!
- الإصغاء = إتجاه قلبى + رغبه أصيلة أن تكون مع الآخر!
- من الأدب أن تستمتع بإنصات إلى من يحدثك فى موضوع تعرفه وهو يجهله.
- إن الإصغاء شىء جاذب وغريب.. إنه قوة خلاقّة!

- إن الاصدقاء الذين يصغون إلينا هم الذين نتحرك نحوهم!
- الفرص تضيع لاننا نتكلم عندما يجب أن نكون مصغين!
- الاصغاء إلى مايقوله الشخص وإلى مالايقوله!
هذا إذا اردت أن تفهم الشخص!
- كل من أعمل معه يعرف شىء أفضل منى ومهمتى أن أصغى طويلا لكى أكتشف هذا الشىء واستثمره!
- الإصغاء للآخرين شفاء لهم!
- أعظم هدية تمنحها لشخص أن تصغى له بانتباه!
- لكى تصبح متحدثا بارعا.. تعلم كيف تصغى!
- الاستماع ملكة فطرية.. الإصغاء فن ومهارة!
- الإصغاء هو المهارة الوحيدة التى تحدث الفرق بين شركة عادية وشركة عظيمة!
- أفضل البائعين هم اعظم المصغين لأنه هكذا يكتشف ماريده المشترى!
- الحكمة هى الصمت ثم الإصغاء.
- معظم الناس لايصغون بنيه الفهم.. إنهم يصغون بنية الرد!
- المعرفة أن تتكلم.. الحكمة أن تصغى لتعرف!
- لكى تفهم الناس اصغ اليهم!
- الصمت احيانا - هوأبلغ رد!
- رأس كل إنسان عالم وحده.. فكيف لاتستفيد منه!
- الإنسان الحقيقى لم يأت بعد ذاك الذى يحب أن يصغى عند مايتحدث زميله.
- الشخص الذكى هو الذى يصغى بتفهم.
- الإصغاء بنيه التعلم هو مدخل لنوع مختلف من الحوار.
- نحن نصغى لكى نعلم ونتعلم لذلك فإن الخطوة الأولى نحو الاصغاء الفعال هو أن تمتنع عن الكلام!

- من أجل أن يتعلم كل الناس ان ينطقوا بالحق من الضرورى أن يتعلم جميعهم أن ينصتوا.

- تعلمت أن اكتب بان أصغى إلى حديث الناس أكثر مما قرأته!

- تعلم الاصغاء هو الطريق الاساس لكى أكون إنسانا مهما فى عين نفسى وفى كيون الآخرين!

- إذا توقفت عن التعلم والإصغاء وتوقفت عن النظر والتساؤل فقد حان الوقت للموت.

- نحتاج رجلا عظيما.. لكى يكون مصغيا جيدًا.

- لقد تعلمت الكثير من حب الإصغاء معظم الناس لايصغون!

- اذا كان الكلام من فضه.. فالسكوت من ذهب.

- خلق الله للإنسان أذنين ولسان واحد ليسمع أكثر مما يتكلم.

* * *

أهمية.. الإنصات

● أهمية الإنصات وفوائده :

- يتعلم الإنسان السليم ٨٥٪ من معارفه خلال السمع.
- يختلف الإنسان من فرد لآخر فى قدرته على الإنصات، وطريقته فى الإنصات.
- فى كثير من الاحيان - وفى وجود مجموعه من الأفراد بمكان واحد، وأثناء تناولهم موضوع واحد، يختلف كل منهم عن الآخر فيما يلتقطه من المعلومات والمعارف ذات الصلة بالموضوع.
- يرتبط الإنصات بدرجه كبيرة بتوقعات الإنسان/ معلوماته المسبقة / ودرجة تركيزه / وإدراكه / ونوع الموضوع المطروح / والمكان الذى يتم فيه الحوار / والحاله النفسية والعضويه للمستمع.
- يحتفظ الإنسان عاده بنصف مايسمع من معلومات ثم يفقد نصف ذلك النصف بعد ثمان ساعات من سماعه، ويظل محتفظا بهذا الربع مده شهرين تقريبًا قبل أن تتعرض بعده المعلومات لمزيد من النسيان.
- من الاخطاء الشائعه التسليم بأن الاستماع هو الإنصات.
- يمكننا تعلم عاده الإنصات الجيد.
- الإنصات الجيد يشتمل على.. الانتباه، السمع.، التركيز، الفهم، والاختزان الجيد.

- خلق الله للإنسان أذنين ولسان واحد لنستمع وننصت أكثر مما نتكلم ونتحدث.

- إن فوائد ومميزات الإنصات الجيد لا تحصى ولا تعد. غير أن الإنصات الجيد يحقق مايلى :

١ - المساعدة فى اتخاذ القرارات المبنية على الآراء والخبرة والمعرفة والإلمام بالمعلومات.

٢ - يضفى صفة الإدارة الجيدة بين الرئيس ومرؤوسيه.

٣ - يؤدى إلى إتصال حقيقى واضح فى التعامل مع الآخرين.

٤ - الشخص الذى يصغى بتفهم، يكتسب من محدثه أكثر من الذى يصغى بلامبالاة.

٥ - المستمع الجيد يستطيع أن يستحوذ على حب وتقدير الآخرين.

٦ - يميز بين الحقائق والآراء.

٧ - يستطيع الفهم والتقييم والاستنباط.

٨ - إدراك مدى التحيز والميول الشخصية.

٩ - ترتيب المعانى والكلمات الغامضة بطريقة أكثر وضوح.

١٠ - حل المشكلات والأزمات والصراعات.

وتكشف الأبحاث أن الناس لا يتذكرون سوى نصف ما يسمعونه فور سماعهم له، وفى خلال شهرين تفقد نصف هذه المعلومات الباقية مالم يتم تكرارها أو استخدامها، ولا يعد هذا المعدل المرتفع من النسيان أمرًا بالغ السوء إذا وضعنا فى الاعتبار كم ما نستمع إليه كل يوم، وهكذا نجد أن أول ماينبغى أن يتعلمه الطفل هو فن الاستماع والإنصات، فالاستماع ليس مهارة فحسب، بل هو وصفة أخلاقية يجب أن نتعلّمها ونعلّمها لأطفالنا منذ الصغر، لكى نبنى علاقات وطيدة وأسلوبًا للتواصل والفهم مع الآخرين، والحقيقة أنك لن تجد أسهل مجهودًا ولا أفعل تأثيرًا فى تملك قلوب الناس من الإنصات إليهم، ولقد أظهرت دراسة علمية

على مهارات الاتصال بين الناس أنهم يستغرقون ما نسبته ٧٥٪ من يومهم فى الاستماع والتحدث كالتالى : ٤٠٪ للاستماع و٣٥٪ للتحدث، بينما يقضون ١٦٪ من أوقاتهم فى القراءة و٩٪ فى الكتابة، وهو مايؤكد أن الإنصات ينبغى أن يحتل نصيب الأسد من فترات الاستماع أثناء أنشطتنا اليومية لكى نستفيد مما نسمعه، وعلى الرغم من هذا فإننا لا نجد أى اعتبار يذكر لتدريس مادة الإنصات كمادة أساسية للتعلم مقارنة بالقراءة والكتابة والتحدث، وهناك فرق كبير بين معنى السمع والاستماع والإنصات، فالسمع هو الحاسة الأولى من حواس الفهم والإدراك التى منحها الخالق عز وجل للإنسان وهو لايزال جنينا فى بطن أمه، ويقول الله تعالى : ﴿والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا، وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون﴾ أى تشكرون حين تدركون قيمة النعمة وتحسنون استخدامها، والسمع مهم جدا فى عملية الاتصال ويلعب دورا مهما فى عملية التعليم والتعلم، إلا أننا يمكن أن نسمع الكثير ولكننا لا ننصت أو ننتبه إلا للقليل منه، ومن المفارقات الغريبة أن هناك دراسة تقول إن المرأة تتحدث فى اليوم نحو ١٣ الف كلمة، والرجل ٨ آلاف كلمة، وعلى الرغم من ذلك فهما لا يستمعان لبعضهما ولا ينصتان، وكلاهما يكتم فى نفسه مالا يستطيع مناقشته مع الآخر ويعيش متكلما مع نفسه فقد يعد أن يصاب كل منهما بالخرس الزوجى داخل البيت، وبعد فترة من الزمن يكتشف الزوجان أن كل واحد منهما يعيش خصوصياته فقط لا يشاركه فيها أحد، ولأنه لايوجد بينهما حوار خارجى عقلانى فإن هذه الطاقة تكتب على شكل حوار نفسى سلبى داخلى ينفجر كالبركان من داخلهما فى يوم من الأيام، لأنهما لا يجيدان الاستماع لبعضهما، وهذا ما نراه كثيرا هذه الأيام على كل المستويات مما جعل الكثيرين يكلمون أنفسهم لأنهم لايجدون من يصغى إليهم، وهذه ظاهرة أصبحت شائعة.

ويمكن أن ترصدها لو نظرت حولك فى الشوارع وحتى أثناء قيادة السيارة، ولهذا تجد أن المولى عز وجل قد لفت نظرنا إلى أهمية الاستماع والإنصات للقرآن الكريم وليس مجرد السمع فقط من خلال قوله عز وجل : ﴿ وإذا قرىء القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون﴾ الأعراف ٢٠٤، فالاستماع للقرآن والإنصات لمن يقرأه هو الوسيلة المثلى لتدبر معانيه من أجل أن نفهمه لكى يتحول إلى سلوك للعمل به، وليس مجرد خلفية صوتية أو زينة أو ديكور.



مفهوم الإنصات

فى الكلام عن الإنصات يجب التفرقه بينه وبين بعض المصطلحات القريبه منه وهى على النحو الآتى :

١ - السمع :

هو حاسه من الحواس التى يتمتع بها الإنسان وهو الوسيلة الأولى للطفل إلى التعلم والتعرف على الكون الذى حوله.

٢ - السماع :

هو استقبال الأذن للاصوات دون انتباه ايجابى مقصود نحوها مثل سماع أصوات الضوضاء فى البيئه المحيطة.

٣ - الاستماع :

نشاط عقلى ايجابى مقصود يقتضى التركيز والانتباه لإدراك الرسالة المسموعه وفهم المقصود منها.

٤ - الإنصات :

هو أن يسمع الإنسان الرسالة بتركيز وانتباه وإصغاء من أجل تحقيق هدف معين وهو اعلى درجة من الاستماع.

● **الإصغاء الفعال :**

هو الاستماع المركز لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما، يحاول المرسل إيصالها إلى المرسل إليه، وذلك لتحقيق التفهم الكامل لذلك الموضوع دون أى مقاطعة من المرسل إليه لتحقيق هدف معين.

ولا شك فى أن من يملك مهارات الإصغاء، فإنه يملك أحد مقومات الاتصال البشرى الفعال، ومن لا يملكها فهو إنسان فقد الطريق إلى هذه الغاية.

فإذا كنت تتحدث مع آخر فى الطريق، وأثناء التحدث مرّ أمامكما قطار على بعد أمتار محدودة - وكان ضجيجه عاليًا - ما الذى تتوقعه فى هذه الحالة؟، لاشك أن كل ماقيل أثناء مرور هذا القطار قد فقد تمامًا. إذ أن ضجيج القطار قد أحدث تشويشًا كفيلاً بإعاقة الإستماع، وهنا نشير إلى أن هناك فرقًا كبيرًا بين الاستماع والإصغاء، فالاستماع هو عدم التفرغ التام لآلية الإصغاء، مثل الاستماع إلى الراديو أثناء العمل، أما الإصغاء فهو الاستماع المركز والانتباه الشديد للمتحدث.

كن منصتًا قبل أن تكون متحدثًا»

هناك فرق بين الاستماع والانصات، فالاستماع يتم بواسطة الأذنين ولكن الإنصات يتم من خلال العقل، وبذلك يساعد الإنصات الفعال المستقبلين فى الحصول على الفكرة الحقيقية التى يريد المرسل أن ينقلها لهم وبذلك يمكن لهؤلاء المستقبلين أن يصنعوا قرارات أفضل بسبب توافر المعلومات الكاملة التى يستطيعون استخلاصها من خلال الإنصات.

ويمكن القول بأن الإنصات تاما إذا أصبح المستقبل واعيا لجميع المعلومات التى يرسلها المرسل، ومسجلا لها فى ذاكرته.

ويبدأ الإنصات بالانتباه، ويشتمل على استجابات بناءة تساعد الشخص الآخر فى التعبير عن أفكاره وأحاسيسه.

ويتطلب الإنصات سماع كل مايقال، وليس فقط ما يتوقع أو يريد الشخص سماعه.

ولا يؤدى الإنصات الجيد إلى تثبيت جميع المعلومات التى يسمعها المستقبل فى ذاكرته، لأنه من المعروف إن المنصت الجيد لايستطيع إن يتذكر اكثر من ٢٥٪ من

المعلومات التى أنصت إليها وذلك بعد مضى شهرين على سماعه لها ولذلك فان الإنصات لايجب الاعتماد عليه منفردا لتسجيل المعلومات فى ذاكرة المستقبل بصورة تفصيلية، وإنما يعتمد عليه فقط فى فهم الموضوع بصفة عامة، خصوصا تلك الموضوعات والأفكار التى تتعلق بالعمليات قصيرة لمدى.

أما إذا كانت المعلومات تمثل حقائق وبيانات تفصيلية، فإنه من الضرورى إن يعتمد المرسل على الكلمات المكتوبة لضمان تثبيت الرسالة فى ذاكرة المستقبل.

وبناء على ماتقدم يمكن تعريف الإنصات كمايلى :

١ - الإنصات هو أن تركز انتباهك نحو مايصدر عن الآخرين من تعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر، سواء كان هذا التعبير بالكلمة أو الحركة أو الإيماء أو الانفعال الظاهر.

٢ - إن الإنصات ليس مجرد الاستماع إلى محتوى الكلمات، ولكنه محاولة لفهم ما وراء تلك الكلمات، فهما أقرب إلى الصحة.

٣ - إن الإنصات يعنى رؤية الأفكار التى يعبر عنها المتحدث، ومعرفة اتجاهاته من وجهة نظره هو، كما انه يعنى الإحساس بما يريده المتحدث.

وعادة مايقضى الموظفون أكثر من ٣٠٪ من وقتهم ينصتون إلى الآخرين، ولهذا فان الإنصات يمثل جانبا مهمًا من جوانب وظائفهم، وإتقانه يزيد من كفاءة وفعالية الموظف. وبالتالى كفاءة وفعالية الإدارة فى المنظمات والمشروعات لإشباع حاجات العملاء.

وإذا فقد المنصت انتباهه ولو لفترة قصيرة، فإنه بالقطع لن يستطيع أن يستجيب لمعلومات وطلبات محدثه، وبذلك تشوه صورة المستمع فى نظر المتحدث، لأن عدم الإصغاء إلى متحدث ما أثناء حديثه يشعره بأن المصغى له (المستقبل) لا يهتم به ولا يعطيه الانتباه الواجب.

أنواع الاستماع والإنصات

• أنواع الاستماع :

تعددت الآراء التى قيلت فى أنواع وتقسيمات الاستماع وفقا للمعايير الآتية :

أولا : الاستماع وفقا لمدى الانتباه : ويتنوع إلى مايلى :

١ - الاستماع السلبى :

وذلك عندما يجبر الإنسان على الاستماع لشىء ما.. ويتتبعه عدم الفهم ومثال ذلك سماع صوت الموسيقى أثناء القراءة.

٢ - الاستماع المتقطع :

مثل من يستمع لشخص ما باهتمام ثم ينصرف عنه ثم يعود ليستمع إليه مره أخرى.

٣- الاستماع الهامشى :

ومثاله سماع الراديو أثناء الاستذكار...

٤ - الاستماع اليقظ (المركز) :

ويقصد به الاستماع بانتباه مقصود وعنايه كبيرة وتركيزه مع المتحدث للحصول على الفهم الواضح لكل مايقال بحيث يصل المستمع إلى ماقصده المتحدث بدقه لتحقيق التفاهم الكامل بين المتحدث والمنصت.

ثانياً: الاستماع وفقا للغرض منه : ويتنوع إلى مايلى :

١ - استماع عارض (سطحى) :

وهو عدم التأثر بالأصوات المحيطة فى البيئه وهو استماع غير إرادى مثل سماع بعض الأصوات حولك وأنت تقرأ كتابا بتركيز واهتمام.

٢ - استماع هادف:

مثل الاستماع بقصد الحصول على المعلومات أو المعارف الجديدة أو بقصد كتابه تقرير فى موضوع معين.

٣ - استماع إيجابى :

ويقصد به الايجابيه بين المتحدث والمستمع.. حيث يتطلب الإدراك والتحليل والتركيز مع المتحدث لاستخراج الحقائق والأفكار.

٤ - استماع ترفيهى :

ومثال المسلسلات والافلام والموسيقى يقصد الترفيه والتسلية.

ثالثاً: أنواع الإنصات حسب مستوياته :

حتى يمكن تحقيق التعامل والتفاعل الإيجابى مع الآخرين فإنه يجب علينا أن نسعى إلى أن نتفهم الآخرين.

غير أن أغلبنا يسعى أولا إلى أن يفهمنا الآخرين.. وهنا يستهدف إنصاتنا..

ويرى بعض العلماد أن هناك أربعه مستويات للإنصات نمارسها مع الغير.. وهى :

١ - التجاهل.. تجاهل المتحدث.

٢ - التظاهر بالإنصات (حيث يبدو المستمع مصغيا ولكن يفكر فى أشياء أخرى).

٣ - الإنصات الانتقائى (حيث الانصات للبحث عن فكره أو معلومة محددة).

٤ - الإنصات اليقظ (حيث يبدو المستمع مصغيا ولكن يخطط لمقاطعته وإنهاء حديثك)

٥ - ولكن القلائل هم الذين ينصتون عن المستوى الخامس.

وهو الانصات الايجابى أو الإنصات التعايشى كما يسميها البعض.

والإنصات الإيجابى لايتضمن فقط مهارة استقبال رسائل الغير فى عملية الاتصال للتحكم فى هذا الغير أو توجيه سلوكه ولكن الإنصات الإيجابى يتميز بخصائص أخرى. دعنا نناقشها الآن...



العوامل الأساسية
المؤثرة على الإنصات

● **يتأثر الإنصات إلى الآخرين : على أربعة عوامل أساسية هى :**

١ - **السماع**: ويتم من خلال الجهاز السمعى الذى يمكن أن يتعطل بالإصابة فى حادث أو بسبب تقدم السن أو المرض، لذا ينبغى أن نحرص على سماع الكلمات كما قيلت تجنبا لسوء الفهم.

٢ - **الانتباه** : وهو عملية نفسية مهمة، واحتياجاتنا ورغباتنا هى التى تحدد مايجب أن ننتبه إليه، فنحن لا نستطيع أن ننتبه إلى كل صوت نسمعه لكننا ننتقى بشكل واع بعض الرسائل ونركز عليها انتباهنا، ويعتمد مستوى الانتباه على درجة العائد الذى سوف يعود علينا منه، وينبغى أن نتعلم أن نعطى الاهتمام للمتحدث ونصغى إليه.

٣ - **الفهم** : ويعتمد على نفاذ البصيرة لدى المستمع وذكائه، وينبغى فى المقام الأول أن تفهم لغة المتحدث ولهجته وثقافته وحديثه عن مهنته أو عمله، بعد ذلك ينبغى عليك أن تكون قادرا على أن تستدل على معنى الرسالة التى يريد توصيلها من خلال كلامه.

٤ - **الاستجابة** : بمعنى إبداء الرأى للمتحدث، وتشمل طرح الأسئلة وتبادل الآراء، ويمكن أن تتحدث فقط بعد الاستماع بعناية، ولا يتم التحضير لها بعيدا عن تسلسل حوار المتحدث أو الفكرة الأساسية لموضوع الحوار، حتى لا يشعر

المتحدث بأنه فى واد والمستمع فى واد آخر مثلما يفعل بعض المذيعين والمذيعات، ولعلنا لا نمل من ترديد مقولة: إن الخلاف فى الرأى لايفسد للود قضية، ومع ذلك فالود يفسد ويتعكر بل وينقطع أحيانا مع أى خلاف، وذلك لأن من أهم أعمدة نجاح التعبير عن الرأى هو إجادة فن الحوار والإصغاء، وأسلوب المناقشة وطرق المحاورة المختلفة التى تكون قاعدتها احترام الطرف الآخر مهما كان رأيه، وعندما قال الإمام الشافعى: رأيى صواب يحتمل الخطأ، ورأى غيرى خطأ يحتمل الصواب، وضع منهج الاستماع إلى الآخر والإنصات إلى رأيه واحترامه، والسبب الذى يفسد الود بين المختلفين هو أن كلا منهم لايريد أن ينصت للآخر، وإذا اضطر إلى ذلك فهو يسمع فقط ولا يستمع، لأنه لايريد أن يقتنع بغير ما بداخله، ويمكننا أن نرصد ذلك بدءًا من اجتماعات القمة العربية، ونزولا إلى أى اجتماع ليست فيه قيادة ديكتاتورية تسكت الجميع وتتكلم هى وحدها، فتجد الكل يتحدث، ولا أحد يستمع، والنتيجة لا نتيجة، فالأهل لايستمعون إلى أولادهم، والأبناء «يكبرون الجمجمة» فى حوارهم مع الأهالى من أجل أن «تعدى الليلة» ثم يفعلون مافى مخهم بعد أن «ينفضوا» للأهل، ويحدث نفس الشىء فى المدارس والجامعات، والزوج والزوجة إما أن يكونا صامتين، أو متحدثين بلغة الصراخ فى نفس الوقت ولا يسمع أيا منهما الآخر فيتشاجران ويحدث نفس الشىء بين الشعب والحكومة، فالناس تنتقد والصحافة تكتب والإعلان يبث ولا شىء يتغير، لأن لا أحد يريد أن يسمع، وإذا سمعوا فإنهم لا ينصتون وهكذا يتبين لنا قيمة قول بعض الحكماء: إذا جالست الجهال فأنصت لهم... وإذا جالست العلماء فأنصت لهم، فإن فى إنصاتك للجهال زيادة فى الحلم، وإن فى إنصاتك للعلماء زيادة فى العلم.

* * *

أسباب الإنصات وعدم الإنصات

● **الأسباب التى تؤدى بالناس إلى عدم الإنصات :**

١ - تركيز المستمع على أوجه النقص والانتقاد لدى المتحدث.

٢ - أن يكون لديك شيئا تريد أن تقوله، وتعتقد أنه أفضل مما يقوله المتحدث.

٣ - أن تظن أنك تعرف الإجابة مسبقا لما تعتقد أنه صلب موضوع الحديث.

٣ - إذا لم يعطيك المتحدث أى سبب أو دافع للإنصات.

٤ - أن تكون سرعة حديث المتكلم أقل بكثير من سرعة استيعاب المستمع.

٥ - أن تعتقد أن المتكلم ليس لديه شىء مهم يقوله أو يستحق الاستماع.

٦ - أن تكون لديك اعتراضات مسبقة بسبب خبرة سابقة برسالته.

٧ - أن يكون لديك اتجاهات وآراء أخرى أو رد فعل متسرع على المتحدث.

٨ - أن تكون فى حالة تفكير فيما تريد أن تقوله.

٩ - تعتبر التحدث عمل إيجابى والإنصات عمل سلبى.

١٠ - التشويش والضوضاء المستمرة أو الإزعاج اثناء الإنصات.

١١ - عدم التعليم والتدريب على الإنصات.

● **الأسباب التى تؤدى بالناس إلى الإنصات :**

١ - أن تحب المتحدث أو تكون معجبًا به.

٢ - أن تعتقد أن المتحدث لديه شيئا يستحق القول.

٣ - أن يكون هناك احتمال الإثابة أو العقاب فى الإنصات وعدم الإنصات.

٤ - حينما تعتقد أن هناك احتمال بأن يطلب منك التعليق على النقطة التى تم الحديث عنها.

٥ - أن يكون لديك احتياج حقيقى ودافع للحصول على المعلومات.

٦ - أن تعتقد إذا أنصت جيدا للمتكلم فإنك تستطيع منافسته فيما بعد.

● معوقات وأسباب فشل الإنصات :

يفشل الإنصات إذا لم يستطع المستقبل متابعة واستيعاب جميع الرسائل التى يرسلها المتحدث أثناء حديثه. ويرجع أسباب الفشل إلى عدم تقيد المستقبل (المنصت) بالقواعد والمقومات الأساسية لنجاح عملية الإنصات، ويمكن أن تلخص فيما يلى بعض العقبات التى قد تصادف طريق المرسل وتؤدى إلى فشل الإنصات.

- أن تشعر بأنك تريد أن تجيب بشىء ما، أو تقرر شيئا ما بخصوص ماتسمع.
- أن تقيم أو تصدر الأحكام على ماتسمع فيختار مع مايتفق مع أحكامه ويهمل بقية الموضوع.
- أن تسمع ماتريد سماعه فقط، فتختار مما قال ماتحب أن تسمعه فقط وتهمل ماعداه.
- أن تسمع وأنت فى عجلة من أمرك.
- أن يكون لديك ماتود قوله ويلح عليك، وتتحين الفرصة لمقاطعة محدثك حتى تدلى بما لديك.
- أن لا تكون متفقا فى الرأى مع محدثك، أو أن تكون مقتنعا سلفا إنك وإياه على طرفى نقيض.
- أن يكون بالك مشغولا تماما بموضوع آخر لايترك فيه مجالا للسماع من الآخرين.
- أن ترى محدثك كشخص لاينتمى إليك ولا تنتمى إليه، لكل منكما مآرب وأفكار متعارضة.
- أن تكون مشيحا عن محدثك أو منصرفا عنه أو ناظرا إليه دون متابعة وتركيز. (شرود بصرى).

- صدور عبارات عدوانية أو غير لائقة من المحدث، بقصد أو بدون قصد.

- عدم ملائمة المكان للمحادثة... مكان صاخب.

- عدم مناسبة وقت المحادثة.

- التركيز على المعلومات أكثر من الأفكار.

- الشعور بأنك تحتاج إلى وقت وجهد أكثر لفهم حديث الطرف الخر

- الاعتقاد أن المتحدث ليس لديه شيء مهم يقوله.

- الشعور بأن مظهر وأداء المتحدث ليس لديه مايستحق قوله.

- التركيز على المتحدث اكثر من من التركيز على موضوع الرسالة.

- تعب أو إرهاق المنصت.

- تكلم المرسل بسرعة كبيرة أو بطء كبير.

- استخدام المتحدث كلمات أو عبارات مشحونة بالمشاعر السلبية.



خصائص الإنصات الإيجابى

إن... الإنصات الإيجابى.... يتميز بالصفات التالية.

١ - الإنصات... بهدف الفهم والتفهم... أولاً... وليس بنية الرد.... أو السيطرة... أو التحكم...

٢ - الدخول إلى إدراك الطرف الآخر... والتعايش مع وجهات نظره....

٣ - التعايش... لا يعنى... التعاطف... لأن التعاطف نوع من أنواع الاتفاق.... التى يمكن أن تؤدى إلى اعتماد الطرف الآخر عليك.... فيفقد استقلاليته..

٤ - الإنصات الإيجابى.. يتجاوز التعاطف.. لنتفهم المشاعر.. من خلال معايشتها.. وليس مجرد الاتفاق معها.. بالتعاطف ....

٥ - الإنصات الإيجابى... لا يعتمد على فهم أفكار الطرف الآخر من خلال تسجيل الألفاظ والكلمات... ثم ترجمتها وتفسيرها.... إنه يتجاوز مرحلة الإنصات إلى الألفاظ والكلمات... باستخدام أذنيك... إلى استخدام عينيك... حيث يقدر خبراء الاتصال أن إتصالاتنا تتم بالنسب الآتية :

- ١٠ ٪ من خلال الكلمات والألفاظ...
- ٣٠ ٪ من خلال نبرات الصوت..

- ٦٠ ٪ من خلال لغة الجسم...

٦ - بسبب الصفة السابقة... فإن الإنصات الإيجابى.. يتطلب منك المعايشة التخيلية لما فى داخل الطرف الآخر... ويستدعى ذلك... أن تحس... وتتخيل... ثم تشعر... ويحتاج هذا... إلى استخدام كل من المنطق والخيال... إلى نصفى مخك.... الأيسر للتفكير المنطقى... والأيمن للتفكير التخيلى..

٧ - الإنصات الإيجابى... فعال جداً... لأنه يوفر لك بيانات دقيقة عن الطرف الآخر... إنه اتصال عميق... يسبر غور الطرف الآخر... ويستكشفه بدقة وموضوعية.

٨ - الإنصات الإيجابى.. يمثل فى حد ذاته... المشاعر... مما يرفع من رصيد ثقة الطرف الآخر فيك... إنه بمثابة الأوكسجين النفسى.. الذى يغذى الحالة النفسية... بجانب الأوكسجين الطبيعى الذى يغذى الحالة الجسدية.

وعلى ذلك... فإن الإنصات الإيجابى

هو طريقك... لتفهم الآخرين أولاً...

قبل أن تحاول أن تجعلهم يفهمونك.



الإنصات الإيجابى...
التشخيص قبل القرار

● إن الإنصات الإيجابى طريق طويل وصعب... ولكنه الطريق الوحيد للإتصال الفعال... الذى يدعم العلاقات وينميها...

● الإنصات الإيجابى... يعنى التركيز أولاً على أن تفهم الطرف الآخر وتتفهمه... أى أن تقوم.. بالتشخيص أولاً... قبل أن تقرر... إنه مبدأ عام يطبق فى مجالات الحياة كافة ....

● ما رأيك فى الطبيب الذى يصف لك العلاج... دون أن يقوم بالتشخيص... إنك إن لم تثق فى التشخيص... لن تثق فى القرار... أو فى الرأى... أو فى النصيحة...

● هذا المبدأ صحيح فى.... مجال البيع... فالبائع المحترف... يسعى أولاً إلى فهم حاجات العميل... إنه يقوم بالتشخيص أولاً... ثم يقرر كيفية ربط منتجاته بحاجات العميل... أما البائع الهاوى.. فإنه يبدأ أولاً بجمع الحقائق... ومراجعة القوانين... والأحكام السابقة... قبل تجهيز دفاعه..

● والمهندس المحترف... سوف يجمع البيانات عن موقع الكوبرى... وطبيعة التربة... والحمولات المتوقعة... إلخ... قبل تصميم هذا الكوبرى..

● والمدرس المحترف... سوف يقيس مستوى تلاميذه... قبل أن يبدأ فى التدريس...

● والطالب الفعّال.... سوف يفهم الدرس أولاً... ثم يطبقه...

● والأب الفعّال... سوف يفهم أبنائه أولاً... ثم يقيّم وينصح...

ولكن.. بالرغم من بداهة.. مبدأ التشخيص قبل القرار... فإننا غالباً مانفعل العكس... متصورين أننا فهمنا... بالإنصات السطحى.. وكل فهمنا ليس إلا انعكاسات وإسقاطات من داخلنا ولا علاقة لها بما فى داخل الطرف الآخر.. فاحذر... وإسع إلى أن تفهم أولاً... من خلال الإنصات الإيجابى...



أن تجيد الإنصات إليها

واجبات.. وشروط المنصت الفعال

● واجبات المنصت لنجاح عمليه الإنصات فى الاتصال :

إذا بدأت المحادثة، فإن المستقبل مطالب بالإنصات الجيد والتركيز التام على جميع الرسائل الشفهية وغير الشفهية التى يرسلها المتحدث أثناء عملية الاتصال.

ونشرح فيما يلى الشروط الأساسية التى تضمن نجاح عملية الإنصات :

١ - هيىء نفسك للإنصات :

يتأثر المستقبل الذى يجلس فى وسط جماعة تصغى إلى حديث أحد المرسلين بمجموعة من العناصر، وتتضمن :

(أ) المتحدث.

(ب) الرسالة.

(ج) بقية أفراد الجماعة التى تستمع إلى المتحدث.

(د) الظروف المادية لجو الاجتماع.

(هـ) اتجاهاته وآرائه بخصوص موضوع الاتصال.

والمستقبل الذى يريد أن يكون منصتا جيدا يجب عليه أن يراعى النقاط التالية:

- اختيار مكانه فى الجلسة، كلما أمكن ذلك، بحيث يستطيع أن يرى تعبيرات وإشارات المتحدث، ويسمع نبرات صوته بوضوح وأن يستقبل التأكيدات التى

يؤديها المرسل عند الأجزاء المختلفة من حديثة، وبهذا يستطيع أن يركز على الحديث بصورة كاملة.

- أن يجلس معتدلا متيقظا وأن ينظر مباشرة إلى المرسل، لأنه إذا جلس مسترخيا بصورة أكثر مما ينبغى، فإن هذا الاسترخاء يؤدى إلى عدم التركيز الكامل للرسالة.

- إذا لاحظ المستقبل أنه يجلس بالقرب من بعض الأشخاص الذين يثيرون الضجيج أو يتحدثون مع بعض دون تركيز للمتحدث فمن الواجب عليه أن ينتقل لموقع آخر.

- إذا لاحظ المنصت وجود بعض العوامل التى تؤثر سلبا على تركيزه، مثل تيار الهواء القادم من النافذة أو من الباب، أو الحرارة الزائدة إلى تنبعث من المدفأة فإنه من الواجب عليه أن يتجنب هذه العوامل حتى يستطيع أن يستمر فى إنصاته وتركيزه مع المتحدث.

٢ - ركز على أفكار الرسائل اللغوية :

يعنى الإنصات الجيد حصول المستقبل على أفكار المرسل ومعانى رسائله بصورة كاملة، وهذا يتطلب من المستقبل القيام بالواجبات التالية :

- ترجمة الكلمات والعبارات التى يقولها المتحدث ومعرفة معانيها بصورة فورية، فعندما يبدأ الحديث يجب عليه أن يركز فورا على كل شىء يقوله أو يفعله المتحدث، ولا يترك لعقله العنان لكى يتجول بعيدا.

- إذا لم يكن المتحدث قد قام بتنظيم وترتيب أفكاره أثناء حديثه، فمن واجب المستقبل (المنصت) أن يحاول التوصل إلى هدف المرسل الذى يريد أن يحققه من وراء حديثه، وأن يتفهم النقاط الأساسية والفرعية التى يعرضها فى الحديث ليحقق هدفه.

- محاولة التحقق من صحة المعلومات والحقائق التى يذكرها المتحدث، مستخدما فى ذلك منطقه وخبراته السابقة.

- التحكم فى مشاعره وعواطفه تجاه المتحدث، وذلك بالكف عن تقييم أفكاره، وترك هذه العملية إلى نهاية الحديث.

- تفسير الكلمات وترجمة معانيها، كما يقصدها المتحدث مستخدما كل خبراته وخلفياته التى يعرفها المستقبل عنه.

- أن يتخلى المستقبل (المنصت) عن تحيزه الشخصى الذى قد يكون متكونا لديه ضد المرسل (المتحدث).

- أن يعمل المستقبل (المنصت) على أن يظل عقله وقلبه مفتوحين، ولا يحاول أن ينصرف عن المرسل نتيجة لعدم موافقته على عباراته أو نتيجة لعدم قبوله لمظهره الخارجى، وليكن المستقبل إيجابيا يهتم بالنظرة الموضوعية بدلا من النظرة الشكلية.

- يتطلب الإنصات الجيد فى المؤتمرات واللجان اتباع جميع القواعد التى ذكرت سابقا، بالإضافة إلى النقاط التالية :

- يجب ألا يستسلم المنصت لمواقف الإثارة الزائدة أثناء حديث المرسل.

- يجب الإنصات لجميع المتحدثين، ولايقتصر إنصات المستقبل إلى من يحبهم فقط.

- يجب احترام وجهات نظر المرسلين الذين يختلف معهم المستقبل (المنصت)، وأن يحاول احترام العناصر والنقاط التى يؤكدون عليها أثناء الإرسال (الحديث).

- تقيم المناقشات التى يجريها جميع المتحدثين بطريقة هادفة وتجنب المجادلات الساخنة.

٣ - ركز أيضا على الرسائل غير اللغوية :

يجب أن ينتبه المستقبل (المنصت) إلى أساليب التعبير غير اللفظية التى يتبعها المرسل أثناء حديثه، وقد سبق شرح هذا الشرط عند الحديث عن المهارات الأربع للإنصات الفعال.

* * *

ما الفرق...
بين المستمع والمنصت؟

• كيف تتحول من مستمع إلى منصت فعال؟

مفاتيح الاستماع النشط:

هذه المفاتيح هى إرشادات إيجابية للوصول إلى استماع أفضل :

المفاتيح	المستمع السيء	المستمع الجيد
١ - ابحث عن مناطق الاهتمام	يطرد المواضيع الجافة	يستغل الفرص، يسأل «ماذا يناسبنى من هذا؟» ماذا يهمنى؟
٢ - احكم على المحتوى لا على الإلقاء.	يخرج إذا كان الإلقاء ضعيفا.	يقيم المحتوى، لا يؤاخذ الأخطاء المرتكبة فى الإلقاء الاهتمام بالمعانى.
٣ - احتفظ باستجابتك ولا تتسرع فى الرد.	يميل للانخراط فى النقاش والجدل.	لا يقيم شيئا قبل أن يكون الفهم كاملا.
٤ - اصغ للأفكار	يصغى للحقائق والمعلومات.	يصغى لما تعنيه الأفكار.

المفاتيح	المستمع السيء	المستمع الجيد
٥ - كن مرنا	يسجل ملاحظات كثيرة مستعملا نظاما واحدا .	يسجل ملاحظات أقل، يستخدم أنظمة مختلفة طبقا للمتكلم.
٦ - ركز على الإصغاء	لايبدو عليه اهتمام نشط، انتباه زائف.	يعمل بجد، يظهر اهتماما نشطا بجميع حواس جسمه للمتحدث.
٧ - قاوم مصادر الشرود والمقاطعة.	سهل الشرود	يتجنب الشرود، لايمارس العادات السيئة، يعرف كيف يركز.
٨ - اعمل على تدريب عقلك.	يقاوم المواد الصعبة ويبحث عن المواد السهلة.	يستعمل مواد أصعب ليدرب عقله.
٩ - اجعل ذهنك مفتوحا .	ينفعل تجاه الكلمات العاطفية.	يفسر الكلمات، لايشرد بسببها.
١٠ - احرص على حقيقة ان التفكير اسرع من الكلام.	يميل إلى الشرودإذا كان المتحدثون يتكلمون ببطء أو كان حديثهم غير جذاب.	يتحدى ويتوقع ويلخص ويقيم الشواهد، يصغى لنغمة الصوت بين السطور.

كيف تتأكد...

من الإنصات الفعال

• متطلبات الإنصات الفعال :

لكى تمنع شرود ذهنك وترفع من درجة التركيز فى الإصغاء فإنه ينبغى أن تراعى الآتى :

- أن تجلس بالطريقة التى تجعلك تسمع وترى المتحدث جيدًا.
- أن تركز وتشغل نفسك بما يقال.
- أن تكون مرتاحًا وغير منشغل بشىء آخر.
- لا تتخذ موقفًا مسبقًا أو توجهًا معينًا من المتحدث أو الموضوع.
- تجاهل الأمور الفرعية الأخرى التى قد تلفت نظرك.
- يمكنك أن تدون ملاحظاتك.
- تأجيل حكمك أو اتخاذ قرارك تجاه المتحدث حتى ينتهى من حديثه.
- ولاتتسرع فى اشتقاق النتائج أو بناء تكهنات قبل إتمام عملية الاتصال.
- لاتحاول المقاطعة بتصحيح كلمات المتحدث عندما يلفظها بطريقة خطأ.
- اضبط ردود فعلك تجاه الكلمات المثيرة أو المحرجة.
- لاتنخدع بالمظهر الخارجى للمتحدث فتصدر عليه أحكامًا مسبقة بناء على هذا المظهر.
- اسأل عما غمض عليك من حديث للمتحدث تفاعلك معه. للتعرف على المعنى المحدد المقصود.

- حاول أن تفهم الأمور من خلال وجهة نظر المتحدث.

- حاول أن تكتشف الهدف الذى يرغب المتحدث فى الوصول إليه. والمحتوى الحقيقى للرسالة.

- انصت للأفكار وليس للعبارات والجمل.

- لاتندفع فى الرد على المتحدث.

- تابع الآراء المطروحة وقم بتحليلها.

- عند مايتحدث الجميع فإن أحدًا لاينصت.

● ماهو الدليل على الإصغاء :

دلائل الإصغاء :

قد يشك المتحدث فى تركيز وإصغاء المستمع، أو قد يحاول المستمع أن يؤكد للمتحدث درجة ومدى إصغائه، لذلك توجد دلائل على الإصغاء الجيد، لابد أن يراعيها المتحدث، كما يجب أن يمارسها المستمع خلال الحديث، ومنها مايلى :

م	دلائل الإصغاء الجيد	استخداماتها
١	إعادة نص قاله المتحدث، أو بعض أجزاء أو كلمات منه : فإعادة النص أو بعض الكلمات التى قالها المتحدث تؤكد أن المستمع يصغى لما يقال، مثال : المتحدث: سوف نقوم بزيادة عدد العاملين فى الأمن الصناعى بالمصادقة إلى اثنين أو ثلاثة المستمع : اثنين أو ثلاثة.	عندما نريد التأكد من معنى أو رسالة قالها المتحدث نريد أن نشجع المتحدث لاكتشاف جوانب أخرى فى الموضوع أو زيادة الاسترسال فيه.
٢	توجيه الأسئلة : حيث يمكنً أن يسأل المستمع أسئلة توضيحية	عندما ترغب فى الاستماع أو الاستفسار أو معرفة المزيد عن

م	دلائل الإصغاء الجيد	استخداماتها
	أو استفسارية أو استنكارية ويجب أن تكون أسئلة مفتوحة، لتعطى الفرصة للمتحدث أن يسترسل فى الحديث ليعبر عن آرائه وأفكاره ومشاعره. مثال : المتحدث : سوف نرسل إبراهيم إلى دورة تدريبية فى تنمية المهارات الإشرافية. المستمع : هل يحتاج إبراهيم إلى تدريب؟	هذا الموضوع. عندما ترفض الفكرة أو تود. معارضتها أو يكون لك رأى آخر منها.
٣	تقديم استجابات تتصف بالصيغة العاطفية، حيث يقدم المستمع دليلاً للمتحدث على فهم مايقول من خلال وجهة نظر هذا المتحدث، مثال : نعم – نعم أفهمك جيدًا صحيح هذا القول هز الرأس وغيرها من اللغة الجسدية.	عندما ترغب فى تشجيع المتحدث على الاستمرار فى حديثه والاستزداده مما يقوله. عندما ترغب فى إبداء موافقة وتأييد للمتحدث. عندما ترغب فى إقامة جسور الألفة والانسجام.
٤	إعادة صياغة النص أو العبارات بكلمات أو بعبارات أخرى جديدة. وهى تؤكد فهم رسالة أو حديث المتحدث، فيعبر المستمع عن فهمه للحديث أو الرسالة بكلمات خاصة به ذاته وبأسلوبه هو مثال : المتحدث: إن العمل فى هذه الإدارة شاق ويتطلب جهدًا ووقتًا كبيرًا. المستمع : حجم العمل فيها كبير.	عندما ترغب فى التأكيد على فهمك لأفكار ومشاعر المتحدث. عندما ترغب من المتحدث أن يصل إلى حل لمشكلة. عندما تريد مساعدة المتحدث على تقييم مشاعره حول موضوع معين.

م	دلائل الاصغاء الجيد	استخداماتها
٥	التلخيص العام والإجمال. ويعنى قيام المستمع بتلخيص ما قاله المتحدث، وذلك لتأكيد فهمه واستيعابه والتركيز على النقاط الرئيسية. مثال : إذًا المقصود هو.... وعلى ذلك فالموضوع يتعلق بـ..... القضية تتمثل فى.......	عندما ترغب فى إلقاء الضوء على النقاط الرئيسية فى الحديث. عندما تريد التأكيد على فهم وجه نظر المتحدث. عندما تريد أن ينهى المتحدث حديثه فى هذا العنصر أو النقطة وأن ينتقل إلى عنصر أو جانب آخر فى الموضوع عندما تريد الحصول على الموافقة على عناصر محددة لإنهاء الحديث.

أربع مهارات
للإنصـــــات الفعـــــال

• أربع مهارات للإنصات الجيد

تختلف عملية الإنصات عن عملية السماع، إذ أن عملية الإنصات تتضمن أكثر من مجرد السماع السلبى لكلمات المتحدث، فهى تتطلب منك استخدام عدد من المهارات التى تساعد على تسهيل عملية الإتصال وزيادة فعاليتها، ومن أهم هذه المهارات مايلى :

١ - مهارة إعادة الصياغة.

٢ - مهارة التلخيص.

٣ - مهارة الاستجابة للحركات التعبيرية.

٤ - مهارة الاستجابة للمشاعر.

أولا : إعادة الصياغة :

تعريف : إعادة الصياغة هى تكرار ما قاله المتحدث بأسلوبك الشخصى بقصد إظهار مفهومك لما أدلى به مؤخرا من كلمات وعبارات والتأكد من صحة وسلامة هذا المفهوم مع ما قرره المتحدث من أفكار ومفاهيم.

الغرض والاستعمالات :

- للتأكد من صحة وسلامة فهمك لما قاله المتحدث، هل تقصد أن تقول...؟
- للمساعدة فى إقصاء المعانى غير المقصودة التى قد لا يعنيها المتحدث هل أنا قلت هذا؟ أنا لم أكن أعنى ذلك مطلقا!!
- لإظهار الاهتمام بما يقوله المتحدث.
- تمنح المتحدث فرصة التفكير فيما أدلى به من أقوال.
- تشجع المتحدث على زيادة إيضاح ما يعنيه.

امثلتها : «أفهم من ذلك أنك غاضب تماما؟

أنت تشعر اذًا أنك لا تجد التعاون الكافى من زملائى؟

ثانيًا : التلخيص :

تعريف : التلخيص هو اعادة النقاط الرئيسية التى ذكرت على مسامع المتحدث، وكثيرا ما يستخدم التلخيص فى بداية اللقاء لاستعراض ما تم مناقشته فى المقابلات السابقة وتحديد نقطة البدء فى المحادثة الجديد.

الغرض والاستعمالات :

- لإظهار فهمك واستيعابك لما تم قوله.
- لتحديد النقاط التى تمت تغطيتها وتحاشى التكرار.
- تساعدك فى تذكر النقاط الرئيسية وعدم النسيان.
- تمكنك من الانتقال إلى مجالات جديدة فى المناقشة أو البحث عن حلول.

أمثلتها : دعنا نتوقف برهة لنتذكر النقاط الرئيسية فى مناقشتنا : لقد قلت.... كما قلت أنا....

ثالثا : الاستجابة للحركات التعبيرية ولغة الجسد :

الحركات التعبيرية هى تلك التى تبدو على الوجه أو الجسم تعبيرا عن موقف الفرد من الأقوال أو الأفعال التى تصدر من الآخرين فكل منا تصدر منه عدة حركات أو إشارات عندما يستمع أو يتكلم.

تعريف : الاستجابة للحركات التعبيرية هى أحدى الأساليب التى تستخدم إظهارا للفهم، وتتضمن الأنشطة التالية :

١ – ملاحظة الحركات التعبيرية التى تصدر عن الآخرين.

٢ – الاستجابة لهذه الحركات التعبيرية بأحد الأسلوبين التاليين :

أ – التعليق عليها أو التساؤل لاستيضاح معناها.

ب – التغاضى عنها برغم مشاهدتها.

الغرض والاستعمالات :

- لإستيضاح المعانى المحتملة المقصودة منها.
- للتأكد من أن ردود الأفعال الصادرة عن المرسل وكلماته تتمشى مع معنى الرسالة.
- للحصول على المزيد من المعلومات
- لمساعدة الطرف الآخر على إدراك تصرفه إزاء ما قيل.
- تشجع على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة.
- تكشف عن المشاكل أو عدم الاتفاق الذى قد لا يكون ظاهرا.

امثلتها :

– العبوس أو التجهم (الارتباك، عدم الموافقة).

– تشابك الذراعين خلف الرأس والاضطجاع إلى الخلف بعد الانتهاء من التعليق على ماقيل (الغضب، الانسحاب).

الإبتسامة المصطنعة (عدم الموافقه، الانسحاب).

– التشويح بالأيدى أو الرقص فى المقعد (العصبية، التحمس، التحفز).

رابعا : الاستجابة للمشاعر :

تعريف : الاستجابة للمشاعر هى أحد أساليب إظهار التفهم للآخرين وتتضمن الأنشطة التالية :

- ملاحظة ردود الفعل التى تشير إلى وجود شعور معين.

- الاهتمام بالمشاعر السائدة فى اللقاء أو الاجتماع وذلك بوصفها ومحاولة تفسيرها فى عبارات تقريبية (تخمينات).

الغرض والاستعمالات :

- تشجع على زيادة الوضوح فى الاتصالات الشخصية.

- وسيلة مساعدة لمراجعة فهمك لمشاعر الآخرين ووعيك لأحاسيسهم.

- تساعد على استكمال المعلومات. والفهم المتبادل.

- تساهم فى التنفيس عن العواطف والأحاسيس.

أمثلتها :

الموظف : اردت أن أقول لك فقط أنك ربما تتلقى شكوى ضدى من أحد العملاء الذى حدثت بينى وبينه مشادة كلامية، ماذا أفعل؟ لقد حاولت إرضاءه بشتى السبل إلا أنه كان فظا.

المشرف : لا، لا، يبدو أنك محبط قليلا.

* * *

الإنصات وتحقيق التفاهم

الأشخاص الذين لايتلقون الاستجابة المرجوة لأفكارهم غالبا مايتساءلون :

- لماذا لم يستمعوا لى؟

- لماذا لم يستمع الآخرون لمقترحاتى؟

وغالبا مايكون الاستماع داخل المجموعة صعبا. وإذا أراد أفراد المجموعة تحسين أو تحقيق المطلوب منهم يصبح السؤال كالآتى:

- كيف يمكننا الاستماع لبعضنا البعض بطريقة أفضل؟

ويتطلب التكلم والاستماع اهتمام مشترك. ويأتى ذلك من خلال الطريقة التى يفكر بها ويشعر بها ويتصرف بها الأفراد، ولتحسين التفاهم، نحتاج إلى أن نطور السؤال السابق إلى صورة أعم :

- ماذا يستطيع كل من المتحدث والمستمع أن يفعل لمساعدة بعضهما على تحقيق تفاهم أفضل؟

ولا توجد هناك إجابة سهلة على هذا السؤال. ومع ذلك فهناك عدة طرق لتحسين التفاهم الفعلى ويتضمن ذلك :

- ظروف يجب تهيئتها.
- أساليب يجب اتباعها.

ويتخلص ذلك فيما يلى :

أولا : الظروف :

● تجانس المجموعة المشتركة فى الاجتماع من حيث السن والوظيفة والتعليم... إلخ.

● الخبرة المشتركة تمكن الناس من التوصل إلى لغة واحدة يتعارفوا عليها للتفاهم فيما بينهم.

● الوعى المشترك بالموقف، فمثلا :

– وعى مشترك بالمخاطر التى يجب الانتباه إليها.

– وعى مشترك بمرور الوقت.

● نظرة مشتركة لما يجب تحقيقه والغرض منه فى صورة أهداف محددة بوضوح سبق موافقة أعضاء المجموعة على تأييدها.

ثانيا : الأساليب :

١ – أساليب التحدث :

● حدد أفكارك أولا بوضوح فى ذهنك، وهذا يعنى أن تتأكد من أن أفكارك لها علاقة بـ :

– الأهداف المتفق عليها.

– النقطة التى كان يتحدث فيها المتكلم السابق.

– المرحلة التى وصلنا إليها من الطريقة المنظمة لأداء الأعمال.

● تقديم اقتراحات إيجابية – يمكن تنفيذها.

● تفضل تقديم الاقتراحات على إلقاء عبارات الشك أو الأسئلة المشتقة.

● التحدث فى نقط محددة وتحاشى استخدام الأحكام العامة من القيم.

● استهل كلامك بما يمهد السامعين إلى ما هو أت من الحديث.

● استعمل ما قل ودل من الكلام.

٢ - أساليب الاستماع :

● اعط اهتمامك للمتحدث وليس لأفكارك الخاصة حتى تعرف ماذا يعنى.

● اظهر ما يطمئن المتكلم إلى أنه يحظى باهتمامك. ويمكن أن يكون ذلك عن طريق النظر إليه - بواسطة تعبيرات وجهك.

(الغرض من ذلك هو تحاشى دفع المتكلم إلى زيادة الشرح أو تكرار كلامه وهو ماسوف يحدث إذا اعتقد أن كلامه لم يصلك).

● تمهل لحظة قبل الإجابة. حاول أن تربط بين فكرتك وبين الموقف وذلك يتضمن :

- الهدف.

- المرحلة التى وصلنا إليها من الطريقة المنظمة لأداء الأعمال.

- المخاطرة..... إلخ.

● استوضح الأفكار موضوع المناقشة كلما كان ذلك ضروريا. ويمكن أن يكون ذلك عن طريق ترديد مافهمته بأسلوبك الخاص.

● فكر فى كيفية مساعدة المتكلم لأنه لا يعلم إذا كان كلامه مفهوما أم لا إلا بواسطة مايقال أو يفعل بعد انتهائه من كلامه. وتأييد فكرة المتكلم ترضيه حيث يشعر بقيمته فى تحقيق تقدم المجموعة.

* * *

أنماط الناس فى الاستماع

● أنماط الناس فى الاستماع والانصات :

يتم تصنيف المستمعين إلى الأنماط الآتية :

١ - المصغى :

هو من يصغى بأذنيه ويعمل عقله فى كل مايسمع ويحلله ويتجاوب مع المتحدث نحو الفهم المشترك.

٢ - المتظاهر أو المدعى :

هو من يتظاهر بالإصغاء غير أنه مشغول بأمور أخرى.

٣ - الذاتى أو الأنانى :

هو لا يسمع إلا مايتعلق باهتماماته الشخصية ويكره من يخالفه الرأى ويحب من يوافقه فى افكاره.

٤ - المحدود الاهتمام :

هذا النمط يجمع بين صفات المصغى وصفات المتظاهر فهو يصغى عندما يكون موضوع الحديث يتعلق باهتماماته ويتظاهر بالاستماع عندما لايود سماع الحديث لأنه لايتعلق باهتماماته وقد يتحول إلى الهجوم الشخصى على المتحدث.

٥ - الفضولى :

هو من يعطى انتباهه لكل مايود معرفته مما يرضى فضوله عن الأحداث والأشخاص والأشياء فى البيئة المحيطة به.

قواعد الإنصات الفعال

● **الاستماع الجيد (الإنصات) :**

● تكمن الفكرة هنا فى أن الأشخاص حين يتحدثون فهم يحاولون توصيل شىء ما لك. وهذا الشىء قد يكون متضمنا فيما يقولون أو لا يكون. معنى هذا أنك باستماعك الجيد تستطيع مساعدة هؤلاء الأشخاص على توصيل رسالتهم بدون لبس.

● **هذه خمس توجيهات لكى تكون مستمعا جيدا:**

١ - استمع إلى محتويات الرسالة. حاول أن تسمع بالضبط ما يقال لك فى الرسالة.

٢ - أدرك الشعور/ الإحساس. حاول أن تحدد شعور/ إحساس المرسل وهو ينقل لك الرسالة.

٣ - استجب للشعور. اظهر للمرسل إدراكك لشعوره ورسالته.

٤ - لاحظ الإشارات والتلمحيات اللغوية وغير اللغوية. كن حساسا للرسائل اللغوية وغير اللغوية؛ وحدد الرسائل المتداخلة والتى تحتاج إلى التوضيح.

٥ - أعد على مسامع المرسل رسالته وفق فهمك إياها وبأسلوبك أنت. واسمح للمرسل بتزويدك بمعلومات أكثر.

- **عشر قواعد للإنصات الفعال:**

قواعد الإستماع	منطق القاعدة
١ - توقف عن الكلام.	- لا يمكنك الاستماع وأنت تتكلم.
٢ - ساعد المتحدث على الشعور بالاطمئنان.	- هيىء المناخ المناسب للمتحدث كى يتحدث بحرية ودون عصبية.
٣ - اظهر للمرسل رغبتك فى الاستماع إليه.	- انظر إليه وتصرف باهتمام، استمع لتفهم لا لتعارض. ولا تنشغل عنه.
٤ - تجنب الحواجز بينك وبين المرسل.	- لا تعبث بشىء وهو يتحدث، واغلق الباب - إذا لزم ذلك - لتوفير الهدوء للمتحدث.
٥ - تعاطف مع المرسل.	- حاول أن تفهم وجهة نظر المتحدث. بتعبيرات وجهك ويديك.
٦ - كن صبورا.	- اعط المتحدث فرصة من الوقت، لا تقاطعه. تجنب الاستخفاف. أو الانصراف.
٧ - احتفظ بهدوء أعصابك.	- الشخص الغضبان لا يفهم من الكلام إلا المعانى السيئة.
٨ - لا تفرط فى الجدل والنقد.	- لا تضع المتحدث فى موقف الدفاع، ولا تدفعه للغضب، ولا تجادل وإن فزت، لإنك فى النهاية ستخسر.
٩ - سل ما تراه مناسبا من الأسئلة.	- هذا يشجع المتحدث ويظهر له حسن استماعك إليه ويؤدى إلى توضيح بعض النقاط.
١٠ - توقف عن الكلام.	- القاعدة الأولى والأخيرة، حيث تعتمد عليها التوجيهات الأخرى، فلا يمكنك الاستماع الجيد وأنت تتكلم. ولا يمكنك اتخاذ قرار دون الحصول على المعلومات من المتحدث.

خلاصة
فى الاستماع الفعال

نعرف معنى الإنصات بأنه يعنى أكثر من الاستماع. فالاستماع هو الجزء الأول للإنصات، وهو الجزء الطبيعى عند اصطدام الموجات الصوتيه بأذنك، ولكن هناك ثلاثة أجزاء مساوية فى الأهمية وهى : تفسير إذا كان ما سمع يقود إلى الفهم أو إلى عدم الفهم، ثم تأتى مرحلة التقييم عندما تزن الأمور والمعلومات وكيفية استخدامها، ثم الحصول على رد الفعل.

– قبل أن تصبح منصت جيد يجب معرفة لماذا يتحدث الناس إلى بعضهم البعض، فهناك أربعة أشكال للإتصال اللفظى :

١ – بناء علاقات إنسانية.

٢ – الاتصال العلاجى المسهل تبادل الهموم – المتاعب – العواطف.

٣ – الاتصال الاعلامى معلومات – بيانات – أفكار.

٤ – الاتصال الإقناعى عندما يكون الغرض تغيير الاتجاهات أو تعديل سلوك.

– أثبتت الدراسات أننا ننفق حوالى ٨٠٪ من ساعات يقظتنا فى الاتصال، وأن حوالى ٤٥٪ من هذا الوقت فى الاستماع.

أولا : بالنسبة لاتجاهاتك كمستمع :

١ – اظهر للمتحدث أنك تهتم به من خلال النظر إليه وليس النظر إلى مكان آخر.

٢ - لاتبدو له فى مظهر أنك معترض.

٣ - اجعل المتحدث يشعر بأنه ليس محتاج أن يخفى مايريد قوله أو أفكاره.

٤ - حاول دائما استكشاف حقيقة المتحدث من خلال النظر إلى عينيه.

٥ - أبذل كل مايوسعك لتجنب تقييم كلمات وجامل المتحدث.

٦ - ابذل كل مابوسعك لتجنب إحساس المتحدث بأنك تتحداه فيما يقول.

ثانيا : كن يقظًا :

١ - لطريقة نظر وحركات المتحدث.

٢ - لسلوكه أثناء الحديث (طريقته الخاصه).

٣ - لتعبيرات وجهه - أجعل المتحدث يشعر من خلال تصرفاتك أنه فى بؤرة إهتمامك.

ثالثا : تنمية مهاراتك للإستماع :

١ - بأن تكون متفهما لطريقة اختياره للكلمات والتركيز على المعنى.

٢ - فرغ نفسك للاستماع والتركيز.

٣ - حاول ألا تشغل نفسك بحديث داخلى.

رابعا : توصيل مشاعرك :

١ - أن تجعل المتحدث يعرف أنك فهمته من خلال إعطاءه إرجاع أثر لشعوره.

٢ - أن تستخلص ما الذى قاله المتحدث.

٣ - لاحظ الأجزاء من الحديث الذى كان فيها شعوره قوى واهتم بها.

خامسا : ابذل كل وسعك فى تجنب :

- توجيه أسئلة
- أن تأوِّل الكلمات أو المشاعر.
- إعطاء نصيحة
- الاستخفاف.
- عدم إظهار التعاطف.

* * *

التدريب... على مهارة الإنصات

• تنمية القدرة على الإنصات الإيجابى

من المعروف أن التركيز والقدرة على المتابعة هى حالة نفسية ولكنها فى نفس الوقت قدرة تنمى بل وتكتسب حيث أن سيطرة العقل على الوعى تعطى الإنسان قدرة جديدة على التحكم فى حواسه وقد وصل ممارسى اليوجا إلى التحكم فى نبضات القلب، ولكننا لن نمارس (اليوجا) وإنما بعض التدريبات الخاصة، والتى لاتزيد عند الاستماع لشريط نسجل فيه أى حديث جديد علينا ونحاولالإكتشاف مدى تذكرنا لبعض الألفاظ المميزة كالأسماء أو المصطلحات الجديدة ولا يعنى هذا الإستذكار عن ظهر قلب فهو ليس المطلوب ولكن الإستيعاب هو المطلوب، خاصة وأن معدلات الإستذكار الطبيعية من الإستماع إلى معلومات يقدمها متحدث ما إلى منصت جيد لا يبقى منها بعد ساعتين أكثر من ٣٥ - ٥٠٪ ثم وبعد يوم واحد لايتعدى مابقى أكثر من ٢٥٪ لتتناقص يوميا إلى ٥٪ بعد أسبوع واحد.

ويذكرنا هذا بالحكمة الصينية المشهورة

«قل لى معلومة. فلن أتذكرها غالبا».

«أما لو كتبتها فقد أحتفظ ببعضها فى ذاكرتى».

«ولكن لو شاركت فى استخلاصها فلن أنساها أبدا».

إذًا فالإنصات الإيجابى يتطلب مشاركة من المنصت فى استنتاج المعلومة التى يريد المرسل إرسالها.

● كيف تصبح منصتا إيجابيا؟

How to Become an Active Listener

إن المدخل الرئيس للنمط الإيجابى هو أن يدخل إلى أعماق المتكلم ليلم بما يقوله من وجهة نظره، ويقوم بالتأكد بأن حقيقة وجهة نظره مفهومة.

ولتصبح منصتا إيجابيا قم بتدريب نفسك على مايلى :

● النظر فى عيون المتحدث، لإظهار اهتمامك وتركيزك معه.

● توقف عن الكلام والمقاطعه، فأنت لا تستطيع الإستماع وأنت تتكلم.

● حاول أن تريح المتحدث، أعطه الفرصة أن يتكلم هو... شجعه أن يعبر عن نفسه لاقينى ولا تغدينى؟!

● أظهر له أنك تود الإستماع، اجعل شكلك وتعبيرات وجهك وتصرفاتك توحى أنك مهتم بالإستماع، لا تقرأ أوراقك أثناء استماعك له... استمع لكى تتفهم الموقف لا لكى ترفضه أو تجادل أو تطرد.

● لا تشوش على عملية الاستماع ، لا تقرأ أوراقك، لا تنقر بأصابعك.... هل يكون أهدأ لو أغلقت الباب؟

● ضع نفسك مكانه، تصور أنك تتكلم حتى تأخذ الإحساس وتتعاطف مع رأيه... يساعدك هذا على النظر للأمور من أكثر من زاوية.

● كن صبورا، اعط المتحدث وقتًا كافيًا لاتقاطعه... لاتهم بتركه أو تتجه للباب وهو يتحدث إليك.

● احتفظ بهدوئك ، فالرجل الغاضب يتصيد المعانى الخطأ والسيئة من كلمات المتحدث.

● تقبل المناقشة والانتقادات فى الجانب الدفاعى وليس الهجومى، لاحظ أن ذلك قد يؤدى إلى هدوئه أو تورطه. لا تجادل، ففى الجدال خسارة للطرفين.

● توجيه الأسئلة عند اللزوم، فهذا يشجعه، ويظهر أنك مستمع جيد. يؤدى هذا إلى الحصول على معلومات ورؤية صورة أوضح.

● توقف عن الكلام والمقاطعه، هى الأولى والأخيرة، فكل الوصايا تعتمد عليها كليا.



حقائق عن الإنصات

الحقيقة الأولى :

الإنصات لايعنى الاستماع.

الحقيقة الثانية :

دواعى الإنصات عديدة.

الحقيقة الثالثة :

الإنصات هو النشاط الأساسى فى الاتصالات.

الحقيقة الرابعة :

معظم الأفراد لايجيدون الإنصات الفعّال.

الحقيقة الخامسة :

الإنصات هو أكثر مهارات الاتصال استخداما وأقلها تعلما.

الحقيقة السادسة :

عدم إجادة مهارة الإنصات مكلفة للغاية.

الحقيقة السابعة :

عادة سوء الإنصات لها مسببات كثيرة.

الحقيقة الثامنة :

إن مهارة الإنصات الفعال يمكن التدريب عليها.

خلاصة.. الحوار بين الحديث والإنصات..

فيه ناس بتحب تتكلم وخلاص يعنى كلامها من أجل الكلام أو اثبات وجودها فى القعدة وخلاص.. وياسلام لو تكلمت وقلت رأى يخالف رأى اللى قاعدين قدامك.. هتلاقى العيون كأنها ستخرج لتبتلعك، وتلاقى عروق الرقبة تكاد تنفجر وألوان البشرة تتحول من الأحمر إلى الأزرق والأيدى ترتعش والأكتاف تهتز، والأصابع تدق على المكتب أو تهددك بالإشارات وتحذرك بحركات عصبية!!.. هو فيه إيه وراح فين إتيكيت أدب الحوار.. أدب الاستماع.. ده حتى اختفى من برامج الحوار، فالكل يتحدث ويقاطع ويصرخ وكأنك قاعد تتكلم مع طرش فلا احد يسمع أو يحاول أن يفهم حتى ليعارض أو ليضيف جديدًا.

فقد اصبحنا نعشق الكلام.. أو أن الكلام فقط اصبح هو الهدف.. أو نوع من إضاعة الوقت والغلوشة على الآخرين فقط حتى لا يظهروا ولا يظهر صوتهم ولا رأيهم.. وإذا ظهر لحيز الوجود فلا يستمع له الباقون أو الآخرون بل يضيع وسط التشويش.. وماحدش عارف ليه فالكل متحفز، مستنفر، رافض، لا يسمع سوى نفسه وصوته فقط، ويعتبر نفسه أنه الأجدر بالاستمرار، بالاستحواذ على آراء الآخرين.. رغم أنه ليس بالصراخ تحل مشاكلنا أو تتحسن ظروف معيشتنا أو حياتنا.. وإتيكيت آداب الحوار يحذرك من الوقوع فى مثل هذه الأخطاء أثناء الحديث: وهى مقاطعة شخص كلما تكلم.. أو تكمل عنه.. أو تكذيب الطرف

الآخر أو استخدام الكلمات المطاطية التى تحمل أكثر من معنى.. وكثرة إشارات اليد أو إزالة الكلفة - أو التعليق على أخطاء لفظية نطق بها الطرف الآخر.

ولا تجب عن سؤال موجة لشخص أخر.. ولا تكرر كلمة «لا» كثيرا.. ولا تنشغل بالهاتف أو تنظيف النظارة.. أو تتثاءب وشخص آخر يتكلم أو تتكلم أثناء الأكل فيرى الضيوف عملية الطحن وأسنانك.. وتذكر أن أفضل طريق للحوار الشيق أن تراعى اهتمامات الشخص الآخر وهوايته.. فمن المهارة ان تجعل الطرف الآخر يتكلم.. وإذا لم تكن لديك القدرة على الكلام يفضل ان تحضر موضوعا معينًا والالمام به جيدا.. وكون معلومات. جيدة ثم هيىء نفسك كى تدير الحوار.. واعرف شيئا من كل شىء وكل شىء من شىء.. المثقف يعرف شىء من كل شىء. لكن فى تخصصك يجب أن تعرف عنك كل شىء، واحترس أثناء الكلام من حركات يديك واعلم أن إشارات اليد فى الإتيكيت الدولى غير مرغوبة لانها تختلف من مكان لاخر وقد تكون مشينة لبعض المجتمعات.. فلا تكثر من حركة اليد.. وسيطر على حركاتك فبعض الحركات إذا قمت بها فى المجتمع المحلى تكون عادية، وفى دول أخرى قد يقولون عنك مجنون أو قليل الادب. وكذلك اترك مسافة بينك وبين من تحدثه فلا تكبس على نفسه واترك حاجزًا.. فلكل شخص له حاجز وهمى لا تدخل فيه وتخنقه.. فحافظ على حيز معين مع من تحدثه ولاحظ أن المرأة لها حيز أكبر.. فكلما كانت العلاقة أقوى يقل هذا الحيز.. وكذلك خاطب الأشخاص بحدود.. واعلم أنه متى أزلت الكلفة.. يساء اليك.. ولا تكذّب احدًا فلا تقل لإنسان انت كاذب حتى لو كنت متأكدا مثلما ترى الشمس.. فحتى المجرم يعتقد أنه ليس بمجرم، ويعتبر أن الشيطان اغواه.. فما بالك بالانسان العادى. وكذلك ابتعد عن الكلمات المطاطية التى تحمل أكثر من معنى فنحن نستخدم كلمة إن شاء الله بشكل خاطىء (مطاطى).

(آه من الكلمات المطاطية وما أكثرها فى حياتنا) يعنى هنتقابل أمتى أو هتجى لى أمتى يقولك بعد الظهر ويسبها مفتوحة وتفضل مستنى أو تسأل واحد أنت روحت أمتى يقول رجعت بالليل.. ويسلام لو عزمت حد على الغدا يرد عليك بكلام مطاطى متفهمش هيجى ولا لا فالمفروض عندما تكون مدعو للغذاء حدد ردك: هل ستحضر، يجب أن تكون الإجابة واضحة، حتى يهيىء الداعى نفسه.

قائمة المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- إبراهيم الغمرى : السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- أحمد صقر عاشور، على الشرقاوى : الإدارة - النظم والعمليات والممارسات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩١).
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنسانى فى المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- أمد إيست - برنامج الاتصال الفعال - مصر - بدون تاريخ.
- أندرو دوبرين، الجاذبية الشخصية، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمى، السنة ٥ - عدد ٢٠ - ١٩٩٧.
- بهجت سمعان - كلمات من عمق الحياة - توب آرت - ٢٠٠٧.
- بكرى طه عطية : مقدمة فى التحليل السلوكى فى قرارات الإدارة (القاهرة، بدون دار نشر، ١٩٨٣).
- جلال شمس : مفهوم الإشراف الإدارى (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٧٩).

- جيمس بندر - طريق الشخصية الجذابة - مكتبة الخانجى القاهرة - تعريف عبدالمنعم الزيادى - ١٩٩٨.
- حنفى محمود سليمان : الإدارة - منهج شامل، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠).
- حامد أحمد رمضان بدر - إسهامات الدين الإسلامى فى رفع فعالية نظام الاتصالات - المجلة العربية للإدارة - مجلد ١.
- زكى محمود هاشم : الجوانب السلوكية فى الإدارة، (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٨).
- زيدان عبدالباقى : وسائل وأساليب الاتصال، (القاهرة: مكتبة النهضة العربية، ١٩٧٩).
- ستيفن كوفى : العادات السبع للأسر الأكثر فعالية - مكتبة جرير - ٢٠٠٤.
- شوقى حسين عبدالله: أصول الإدارة، (القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٨٩).
- شركة «ابروماك»: برنامج مهارات التعامل مع الآخرين - بدون تاريخ.
- شركة «الخبرات الدولية المتكاملة» - توتاليتى - برنامج مهارات الاتصال الفعال الإيجابى مع الآخرين - بدون تاريخ.
- شركة «الخبرات الدولية المتكاملة» - توتاليتى - برنامج مهارات للاتصال الفعّال الإيجابى مع الآخرين - بدون تاريخ.
- عايدة سيد خطاب : دراسة عن نظام الاتصال فى عملية الإدارة، (القاهرة: الجهاز الإدارى للتنظيم والإدارة، ١٩٨٠).
- على عبدالمجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٨).
- على محمد عبدالوهاب: معوقات الاتصال فى الجماعات، (القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، ١٩٧٩).

- د. على عبدالوهاب: السلوك الإنسانى فى الإدارة - مكتبة عين شمس - ١٩٧٦.

- عمرو غنايم، على الشرقاوى : تنظيم وإدارة الأعمال - الأسس والأصول العلمية - (مدخل تحليلى)، (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).

- لطفى راشد محمد : الاتصال فى الإدارة، (القاهرة : رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة جامعة القاهرة، ١٩٧٢).

- محمد سويلم : أساسيات الإدارة، (القاهرة: دار وهدان للطباعة، ١٩٩١).

- محمد محمد إبراهيم، الاتصالات الإدارية، (القاهرة: مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى، ١٩٩١).

د. محمد الحناوى - السلوك التنظيمى - الإسكندرية - المكتب العربى الحديث للنشر.

- د. مفتاح جلال : أساليب الإشراف والحفز الفعال - محاضرة بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومى ١٩٩٢.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- GREGORY MOODEAD, Ricjy W. Grieein, Organizational Behavior, Second Edtion, Hovbhtion Mifflin Conpany, Boston, 1987.

- James L. Gibsom and Others, Organizations: Behaviour & Structure & Processess (3rd ed., U.S.A/: Business Publication Hunc., 1970).

- Joel, E. Ross, Managing Prodcitivity (Virngna: Resten Publioshing Co., Inc., 1977).

- Wendell L. French & Cecil H. Bell, JR. Organization Development Belhavioral Scieence Interventions for Organiazation (2nd Newdelhi: Prenctice-Hall of India Private Limited, 1980).

الفهرس

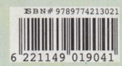
مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب
ص. ب : ٢٣٥ الرقم البريدى : ١١٧٩٤ رمسيس
www. egyptianbook org.eg
E - mail : info@egyptian.org.eg

تقوم حياة الإنسان كلها على الاتصال والتواصل مع الآخرين.

وهذا التواصل يحتاج إلى أدوات وأساليب ومهارات متنوعة مثل مهارات الحديث والإنصات...

إن مهارات الحديث والإنصات هى الجسر الحقيقى للتعايش الإيجابى والتفاهم مع الآخرين، الحكم على الإنسان له معايير متعددة ومن بين هذه المعايير، مهارته فى الحديث، وطريقته فى الإنصات إلى الآخرين.





١٥ جنيهات

الهيئة المصرية العامة للكتاب